ISSN 0131-6044

РОМАН-ГАЗЕТА

7
(1037) 1988
ИЗДАНИЕ ГОРЬКОМ ИЗДАВА СССР
МОСКВА

Владислав Сериков

ДОГОВОР ПО СОВЕСТИ

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Книга о жизни В. П. Серикова и истории разработки бригадного подряда в строительстве.

- Владислав Сериков
  - Слово об этой книге
  -
  - Трудное детство
  - Война
  - В поисках цели
  - Северная одиссея
  - Большая бригада
  - Даешь рудник!
  - Командировка в Никель
  - В Мурманске
  - Дети бригады
  - «Подряд рождает что-то необыкновенное»
  - В чём залог успеха
  - Год «спокойного солнца»
  - Спор о коллективном подряде
  - Конфликт на мельнице
  - Новая работа
  - Призвание — бригадир
  - О науке, практике и здравом смысле
  - Вместо послесловия

Владислав Сериков
Договор по совести

Слово об этой книге

Владислав Сериков… Читатель напрасно стал бы вспоминать его, другие произведения или листать биографические справочники. В мире книг — это имя новое. Владислав Пахомович Сериков — не писатель. Он, как принято у нас говорить, деловой человек, знатный строитель, Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии СССР. И книга его не относится к жанру художественных произведении, хотя не лишена таких литературных достоинств, как искренность, правдивость, доступность. «Договор по совести» не повесть и не роман. Это рассказ о себе, о товарищах, о времени, рассказ откровенный и прямой. Читатель не встретит здесь традиционных в литературе хитросплетений ради увлекательности сюжета, главное в книге — жизнь, дела и люди, человеческие судьбы. Сила книги в точности фактов, общественной значимости явлений и коллизий. В ней нет ничего придуманного и сочиненного — все взято из практики, все прошло через руки автора, его сердце и ум. Тут документальность становится качеством, которое и покоряет читателя и завораживает его, заставляя читать книгу с неослабевающим интересом.

Привлекает прежде всего фигура самого автора — колоритная и интересная во всех отношениях. Отец В. Серикова был членом партии большевиков с 1917 года и, будучи командиром Красной Армии, мужественно сражался за честь, свободу и независимость нашей Родины. Он прожил короткую, но славную жизнь коммуниста-патриота, которая оставила глубокий след в сознании сына. Следуя заветам отца, Владислав Сериков рано начал трудиться и прошел большой и сложный путь. Не успев получить еще среднего образования, семнадцати лет, он вступает в Красную Армию. После войны сменил много профессий: работал грузчиком на пристани, на железнодорожной станции, покрывал асфальтом улицы городов. Побывал в Магнитогорске и Саратове. В Бокситогорске на строительстве глиноземного завода В. Серикова сами рабочие за трудолюбие и честность избрали своим бригадиром. В Заполярье (Мурманская область) он возглавил коллектив строителей, который подрядился построить один из корпусов горно-обогатительного комбината. И построил — целиком, от фундамента до крыши. Это была работа дружная, горячая, потребовавшая и взаимной помощи, и взаимозаменяемости, многому научившая коллектив в целом и каждого рабочего в отдельности.

Потом были другие не менее трудные стройки, не менее ответственные задания и объекты. И всюду дело заканчивалось успехом. Это не значило, что все шло гладко и легко. Нет. Об этом хорошо, убедительно написано в книге «Договор по совести».

В 1971 году бригада Серикова заключила первый в стране договор на коллективный промышленный подряд и успешно с ним справилась.

Десять лет спустя Герой Социалистического Труда Владислав Сериков обратился в Отдел строительства ЦК КПСС с предложением о внедрении сквозного поточного подряда. Цель была одна: преодолеть ведомственную разобщенность на крупнейшей стройке в Темиртау. После детальных обсуждений в Москве схема такого подряда была выработана, и он получил право на существование.

В книге ярко показан нелегкий путь бригадного подряда, трудности, которые вставали на его пути, даны поучительные размышления о судьбе бригадного подряда, о переходе его на качественно более высокую ступень.

Знакомясь с героями этой своеобразной книги, мы полнее представляем себе образ нашего советского человека с его духовным богатством, нравственным и физическим здоровьем, с его устремленностью в будущее.

Думается, что книга В. Серикова полезна и необходима не только для строителей. Напечатанная вначале в журнале «Октябрь», а затем выпущенная издательством политической литературы, она вызвала широкий читательский интерес. Подробно раскрывая преимущества прогрессивного метода, автор живо рассказывает, как инициатива становится нормой жизни, объединяющей усилия людей производительного труда.

Когда-то А. М. Горький рекомендовал шире привлекать к литературному труду бывалых людей. Богатство их жизненного опыта расширяет представления читателей о различных сферах трудовой деятельности человека, обогащает духовный мир современников, заражает оптимизмом, присущим рабочему классу.

Сам В. Сериков так говорит о своей жизненной позиции: «Жить надо интересно, с любопытством, а это, как я убедился, почти всегда сопряжено с трудностями. И только мы сами можем и должны превращать будни жизни в праздники. Создавать в коллективе атмосферу трудового праздника — это значит прежде всего обращаться к лучшим чувствам людей: чувству долга, патриотизма, чувству товарищеской солидарности и здорового соперничества; уметь планировать «завтрашние радости».

Убежден, что книга В. Серикова поможет читателям еще глубже оценить инициативу рабочего человека на его трудовом посту, проникнуть в существо патриотического подвига, будет способствовать рождению новых творческих импульсов у тех, кто считает созидание своим предназначением и долгом. А ведь именно это и нужно нашему обществу в пору воплощения в жизнь решений исторического XXVII съезда Ленинской партии.

Георгий Марков

Владислав Пахомович Сериков родился в 1927 г. в городе Пугачеве. Окончил 7 классов. Детство Владислава Серикова прошло на Волге. Великая Отечественная война застала его в Сталинграде.

В 1942 г. — сын полка в воинской части, с 1944 г. по 1951 г. служил в рядах Советской Армии. После демобилизации трудился в г. Уральске, Магнитогорске, Волгограде, Бокситогорске, на целине в Казахстане. С 1955 г. В. Сериков работает бригадиром на стройках. С 1957 г. по 1978 г. — бригадир крупной бригады на стройках Крайнего Севера. Впервые в СССР в шестидесятых годах бригада В. Серикова применила бригадный подряд в промышленном строительстве.

В 1980 г. В. Сериков — заместитель директора Центра НОТ Минтяжстроя СССР. Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии СССР, заслуженный строитель РСФСР. Награжден орденами Ленина, Октябрьской Революции, Трудового Красного Знамени, медалями.

Председатель Всесоюзного совета бригадиров в строительстве, член редколлегии журнала «Смена».

Трудное детство

Я рано лишился родителей и иногда думаю: а было ли у меня детство?

Перед войной я был разлучен с отцом и матерью. Но десять-то лет прожил с ними! И этого оказалось достаточно, хватило на всю жизнь. Как строитель знаю: если фундамент заложен прочно, здание будет стоять века. Все главное в человеке, как я теперь понял, рождается тогда, когда он еще мал.

Конечно, отец не мог много заниматься моим воспитанием, он был вечно загружен делами, да и образование у него — всего три класса церковно-приходской школы. Но благодаря упорному труду вырос в крупного руководителя — в тридцатые годы он стал директором треста совхозов Сталинградской области. Все знания, что отец приобрел, — а знал он много — это результат самообразования. Сколько он прочитал! Спешил наверстать все, что не успел в годы мировой, а потом гражданской войн. Учился с огромнейшим напряжением, и мы, дети, это видели.

У него не было сомнений в избранном пути. Его окружали верные товарищи, люди, прошедшие с ним гражданскую войну. Если отца переводили в другой город, с ним, как правило, ехали и его бывшие однополчане.

В детстве мы с жадным восторгом заслушивались рассказами о Чапаеве и Котовском. Помню, собирались дома, садились в кружок, зажигали камин — тогда во многих старинных домах были камины, — и начинались рассказы. О чем? Конечно, прежде всего о гражданской войне, воспоминания о которой были еще свежи в памяти у всех взрослых. Говорили и о смысле жизни. Эти рассказы запомнились. А главное, я видел тех людей, которые, не жалея себя, строили новый мир, первое в мире социалистическое государство.

Моя родословная не отличается от родословных моих сверстников. Родители — бывшие батраки. Мать, Анна Ивановна, — неграмотная женщина из Саратовской губернии, с хутора Солянки. В молодости 6 она красивой, веселой и общительной. Душен щедрость, любовь к людям она сохранила до кой старости. Отец, Пахом Федотович, — уроженец хутора Кочетки. Они были соседи, почти одногодки — родились оба в конце прошлого века.

Только успели справить свадьбу — отца забрали на германскую войну. Началась его военная жизнь в 1916 году, а закончилась в 1921-м. Отец дрался с белоказаками на Урале, а мать ездила за ним в обозе. Белые преследовали семьи

командиров, а отец был командиром полка, некоторое время воевал в Чапаевской дивизии…

Мать много нам рассказывала о Чапаеве. Умерла, и эти ее рассказы ушли с ней, а мы в суете не записали…

А жаль! Ведь мать видела в Чапаеве чисто по-женски какие-то особые черты его характера и привычки, которых боевые друзья могли и не заметить.

И все же мне запомнилось, что лошадь у Василия Ивановича была серая, в яблоках, а сам он внешне хотя и был худенький, но крепкий. Прирожденный кавалерист. В любую погоду, раздетый до пояса, выходил умываться на улицу, и Петька прямо из ведра поливал ему ледяную воду на голову и плечи.

И что интересно, хотя женщины и дети в обозе приносили ему немало хлопот, Чапаев все равно возил их с собой и часто заботливо спрашивал: «Как живете, голубушки?» — так он называл командирских жен.

Однажды отряд белоказаков наскочил неожиданно на станицу, где только что остановился Чапаев с бойцами и обозом. Он крикнул напуганным женщинам: «Ничего, голубушки, не волнуйтесь, сидите дома. Мы с ними быстро покончим!» И, действительно, выкатили несколько орудий, пулеметов, и бой тут же и кончился.

Жили мы в небольшом двухэтажном домике на втором этаже. Было нелегко. Отец работал один, а семья была большая — мать, бабушка да четверо детей: сестры Зоя и Лида, я с братом Женькой. Мать ежедневно готовила обед на нас семерых и еще на на два-три человека дополнительно: каждый день к отцу приезжали рабочие совхозов, он принимал их у себя, за обедом. Садились за стол, ели, разговаривали. В этих беседах отец открывал для себя много полезного. Тут же решались текущие вопросы, а главное — поступала объективная информация с мест, из первых рук: ведь ехали к отцу люди, болеющие за дело, настоящие хлеборобы.

Помню, как однажды кто-то из гостей-рабочих стал за обедом отчитывать отца: «Пахом, запомни, ты здесь неправильно поступаешь». Общение с рабочими не было данью моде или игрой в демократию — оно было жизненной потребностью большевиков-руководителей тех лет, отражало их восприятие завоеванного в жестоких боях нового мира. Порой это доставляло немало дополнительных хлопот, но очень помогало в работе.

У отца — члена партии с 1917 года — были свои строгие нормы поведения: он не заискивал перед руководителями, с рабочими держался по-чапаевски. Помните? «Я пью чай — и ты садись пей, обедаю — садись кушай. Я командир тебе где? В

строю. А здесь мы друзья-товарищи». Отец хорошо знал нужды, заботы и настроения рабочих, жил их жизнью, был всегда в гуще людей. Ходил в военной форме, как тогда было принято: подтянутый, с командирской выправкой, он и по природе своей был солдат. Никогда не пил, был строг и требователен и к себе и к другим, не терпел чинопочитания.

Как-то раз летом отцовский шофер купил в магазине и привез нам домой ведро вишни. Вишня была хорошая, а главное, дешевая. Шофер знал, что нам нелегко жилось на одну отцовскую зарплату. Но отец сказал: «Вишню возьми себе, раз. купил, а мои купят сами на базаре или постоят в очереди в магазине, как все». Больше «услуг начальству» не было.

Для нас, детей, отец был легендарным человеком, героем гражданской войны, на его рассказах о том времени мы воспитывались.

Вот один случай из жизни отца. Было это в 1919 году. Отца направили на Дон. Дали ему под команду полк. Настал момент, когда наши и белые стали друг против друга, обескровленные. в боях: ни те ни другие не могли наступать. Залегли в окопах и отлеживались: воевать не было сил, выдохлись люди, даже почти не стреляли. И вот однажды на утренней зорьке с вражеской стороны раздался голос, усиленный рупором: белый полковник вызывал красного командира на личный поединок, оскорбляя по-всякому: «Лапоть! Деревня! Я тебе покажу «вся власть народу…»

Отец, конечно, не отвечал. Но на следующий день опять повторилось то же самое. И на третий, и на четвертый. Отец поехал в реввоенсовет: «Что делать? Как быть? Разрешите, просит, выйти на поединок!»

Задумались в реввоенсовете. С одной стороны, негоже красному командиру поддаваться на провокацию, с другой — нельзя и не ответить, ведь свои бойцы каждый день слышат брань и насмешки, думают: неужели наш испугается? Я представляю, как горячо убеждал отец свое армейское начальство, как просил он позволить ему сразиться с белым офицером. Отец все взвесил. Был он молод, силен, прекрасно владел оружием. Вся жизнь — на конях: пас их, потом служил в кавалерии и даже одно время, около года, в специальной школе учил царских офицеров джигитовке. Мог на полном скаку пролезть под брюхом коня. «Уверен, — говорит, — выиграю этот поединок. Не имею права не выиграть». И в реввоенсовете нашелся человек, который дал «добро».

Наши тоже соорудили рупор, и на следующее утро в ответ на обычную брань белые вдруг услышали короткое: «Вызов принимаем».

Стали обговаривать условия. Порешили так: выезжают командиры на конях, воюющие стороны выходят из окопов, но стрельбы никакой. Поединок — до победного конца. Сражаться на саблях, а если сломается, стреляться на пистолетах.

И вот рано утром красные видят: выезжает молодой красивый полковник, на плечах бобровая шуба. Небрежным жестом скинул ее на снег, остался в офицерской форме с лампасами. На коне сидит уверенно, чувствуется: лихой всадник и настроен только на победу.

Выехал отец. Полковник, должно быть, сразу понял, что — соперник опасен, по посадке было ясно: навстречу мчится опытный кавалерист.

Начали сражаться — ни один удар белого полковника не достигает цели. Сломалась у кого-то сабля. Разъехались, чтобы стреляться на пистолетах. Отец стрелял отлично, бывало, на ходу из машины попадал в летящую птицу. Начал он кружить на коне вокруг полковника. Тот в него палит, да все мимо. А когда единственный раз выстрелил отец, то наградой ему была победа и жизнь.

В реввоенсовете отцу вручили золотой портсигар с бриллиантом. На портсигаре — надпись: «Пахому Федотовичу Серикову — за храбрость!» Об этом случае рассказывалось часто, во всех подробностях, но всякий раз мы слушали затаив дыхание. Я, мальчишка, с гордостью думал: ведь отец отстаивал идею! Как в сказке или в былине, на рыцарском поединке он боролся за революционную идею. И шел он за нее на верную смерть.

Другой случай тоже связан с гражданской войной. Отец командовал полком донских казаков, мобилизованных в армию. Отношение казаков к революции было разное, и не все они, как известно, сразу признали Советскую власть. В первом же бою, переправившись через Дон, казаки арестовали всех коммунистов (их было человек десять), схватили отца и комиссара, сдали их станичникам и перешли на сторону белых. Арестованных раздели и в нижнем белье повели, погоняя плетьми, к яру на расстрел. Выстроили в ряд на краю обрыва. Отец успел шепнуть соседу: «Как только офицер махнет рукой — пригибай, голову, приседай и падай, пуля пройдет сверху». Тот ответил: «Нет, лучше сразу смерть, а то заметят, хуже издеваться будут». Офицер махнул рукой. На мгновение раньше выстрелов отец пригнул голову, присел и повалился в яр. Подъехал казак на лошади, спустился вниз, крикнул: «Готовы!» Отец пролежал под телами погибших товарищей весь день и ночь. Под утро выбрался, переплыл через Дон. Были уже заморозки, кое-где ледок, а он почти раздетый. На другом берегу какой-. то дед возился с лошадью. «Где наши?» —

спросил отец. Дед оглядел его. «Наши здесь, — указал он рукой, — а красные там!» Тогда отец объяснил: «Я офицер, из плена сбежал, видишь, в каком виде, ты принеси мне чего-нибудь надеть да хлеба кусок, а то в таком наряде неудобно к своим являться». Казак ускакал в станицу. А отец встал во весь рост и бегом, что было духу, к своим. До наших окопов недалеко было, может, километра два. Но на середине пути его заметили казаки, вскочили на коней — и в погоню. Тогда отец закричал: «Братцы, помогите!» Наши услышали, и трое всадников помчались навстречу отцу. Им было ближе, чем казакам. Первый всадник подхватил отца, и они, отстреливаясь, ускакали. Когда отца привели в штаб бригады, к командиру, тот спросил его: «Кто такой? Откуда?» А комбригом был… Михаил Сериков. «Не узнаешь? — улыбнулся разбитыми губами отец. — Ну, гляди получше». Взглянул Михаил в его лицо, обомлел, обнял брата. А не узнал его потому, что за ночь стала голова отца белее снега.

Дядя Михаил всю жизнь прослужил в армии, воевал всю Великую Отечественную, достиг звания генерал-лейтенанта.

Отец наш был героем. Но мы видели в нем другого человека — простого и доброго.

Была у нас маленькая собачка — Джек. Отец, несмотря на занятость, всегда находил время для Джека: хоть ночью, а погуляет, поиграет. Однажды, когда отец работал уже директором треста совхозов, он ваял с собой Джека в дальнюю поездку, где тот неожиданно потерялся. Вернулся отец на второй день — нет собаки. Прошло, наверное, с полмесяца, и Джек, израненный, измученный, преодолев сто километров по выжженной, безводной степи, пройдя весь город, нашел свой дом.

1933 год в Поволжье выдался засушливым, неурожайным. Голодное время. Трудные дни наступили и в нашей семье. Кормить Джека, хотя он был и невелик, было нечем. Мать, глядя на вечно голодную собачку, не выдержала и однажды, когда отец ушел на работу, сказала брату: «Иди и отдай кому-нибудь Джека. Вот тебе три рубля впридачу».

Сам я не помню, но старшие сестры мои рассказывали, будто я весь тот день простоял у окна — не ел, не пил, ждал брата.

И бедная мать не могла простить себе, что решила избавиться от собаки.

К вечеру, когда на улице совсем уже стемнело, я первым увидел: тайком по улице крадется Женька, и за поводок тянет Джека.

Вошел, опустил голову и протянул матери три рубля.

Как же все обрадовались! И больше всех, наверное, отец.

Маленький, с ошейником, Джек наш спокойно бегал по

улице. Но однажды его, не разобравшись, схватили как бездомного собаколовы. Кто-то из соседей успел крикнуть матери: «Джека вашего в клетку посадили, сейчас увезут. Где Пахом?» Мать растерялась: «Дома, он спит». Услышав шум, отец выглянул в окно — клетка уже трогается. Со второго этажа без раздумья спрыгнул он вниз, вывернул булыжник из мостовой и ударом сбил замок. Забрался в клетку, нашел Джека, забившегося в дальний угол, вытащил его и, пригрозив собаколовам, унес собачку домой.

Почти через 50 лет оказался я снова в Саратове, где произошла эта история. Пригласили меня саратовские строители поделиться опытом работы. И вот уже поздним вечером, освободившись от дел, не самым отъездом, пошел я искать улицу и дом. жили в те далекие тридцатые годы. Улица называлась Вольской, а номера дома я не помнил. Шёл, оглядываясь по сторонам, и вдруг — наш дом, точно, он! Посмотрел я на окно второго этажа. Высоко! старый — потолки, наверное, под три с полов: метра, да еще с полуподвальным этажом: Так что, по нынешним меркам, отец выпрыгнул за Джеком с третьего этажа. Не каждый решится на это!

Как семенную реликвию храню фотографию, оставшуюся с детства. На ней мы сняты с Джеком. Прожил он у нас 15 лет.

Любовь к животным — это сохранилось у меня на всю жизнь. И когда впервые получил квартиру, у нас сразу же появился ласковый пес Бим.

Одно из ярких детских воспоминаний — купание в ледяной Волге.

Как назвать это — шалостью, лихачеством? Скорее тут было другое: так вырабатывался характер. Не слишком приятно лезть в ледяную воду. Но лезли. Причем не для публики, не напоказ — нас никто и не видел. Просто хотелось проверить себя: смогу ли?

Довоенная Волга не похожа на нынешнюю: извозы, грузчики. Были здесь свои силачи. Слава о них гремела по всей Волге.

Мы часами смотрели, как работали грузчики, но были не только зрителями. Волга — река-труженица, и работали на ней настоящие труженики. Грузчики объединялись в артели — разгружали пароходы и баржи. Иногда и нам, мальчишкам, доверяли носилки, и мы что-то таскали: гравий, песок, другие строительные материалы, а главное, были счастливы, что нам оказывают доверие. Волга и труд на ней притягивали ребятишек как магнит.

Мы росли в атмосфере подвигов. Папанинцы и челюскинцы, Валерий Чкалов и Марина Раскова… Все газеты тогда печатали рассказы о героях. Но воспитывала нас Волга.

Летом ходили черные от загара, случалось, дрались: детство есть детство…

Школа наша была небольшая, в перемену всех отправляли на улицу, чтобы не шумели. Но все-таки, мне думается, у нас было больше свободы, чем у нынешних школьников. Даже зимой, когда мы оставались в помещении, играли, например, в «кавалерию» — садились друг на друга верхом и сшибали «противника». Конечно, от учителей нам доставалось, но тишина в школе никогда не была самоцелью.

Родители нам ничего не запрещали без надобности. И я, мальчишка, был вполне свободным, самостоятельным человеком: ходил, куда хотел, мне доверяли. Мать не боялась, когда я отправлялся ночью на рыбалку. Никакого надсмотра, никакой мелочной опеки и боязни, что улица «затягивает», улица «портит», — полная самостоятельность.

Может, это и помогло мне выработать качества, потребовавшиеся потом во взрослой жизни, когда я стал бригадиром и обязан был принимать самостоятельные решения. Для того чтобы проявлять инициативу и рисковать во взрослой жизни, надо подготовиться к этому в детстве.

Порой, конечно, наше лихачество граничило с бравадой. Мы прыгали весной с льдины на льдину, и однажды при таком прыжке я потерял валенок. Пришел домой — одна нога босая. Валенок потерять — по тем временам чрезвычайное происшествие, но мать лишь укорила меня. Не помню, чтобы в детстве меня ругали и тем более ударили, разве что упрекнут… Верили, что ничего подобного со мной больше не повторится. Разве мог я после этого не оправдать доверия отца и матери!

Материнское воспитание основывалось на интуиции, на крестьянской догадке. Она никогда детей не ругала — добротой достигала большего.

Одевалась мать всегда просто. Вообще потребности ее были более чем скромные. Но очень любила театр. Слушала классические оперы, видела лучшие наши балеты, драмы. Как бы отец ни был занят, но в театр, когда мы жили в Саратове и Сталинграде, они ходили почти каждое воскресенье. К искусству приобщали и нас, детей.

Дома мы семьей обсуждали спектакли и первые советские кинофильмы. До сих пор помню рассказ матери о просмотре «Чапаева». Собрали в зал чапаевцев, и кто-то из бывших военных не выдержал, когда стали стрелять в Чапаева из пулемета: выхватил наган и разрядил в экран всю обойму. Демонстрация картины на время прекратилась.

Жизнь становилась лучше. Во всем чувствовался подъем.

Страна постепенно выходила из разрухи, люди верили, что через какое-то время все наладится и мы заживем счастливо. Тридцатые годы, незабываемое время первых пятилеток…

И вдруг в нашей, семье все круто изменилось. Нелепые и трагические обстоятельства прервали мое короткое детство. Но я устоял, не сломился и стойко перенес все жизненные испытания и лишения, выпавшие на мою долю. Пришло время, семье и народу было возвращено честное имя красного командира Пахома Серикова…

Что самое главное я вынес из детства? Стремление ощущать себя личностью. Наверное, это шло прежде всего от отца. Он воспитал во мне чувство собственного достоинства. Мысль его была проста и понятна: все на нашей земле рождены равными, имеют равные права и возможности, а значит, все зависит от самого человека.

Война

…Война началась для нас неожиданно. Фашисты, используя свое превосходство в танках и самолетах, продвигались все ближе и ближе к моему родному городу. Но что немцы могут прорваться к самому Сталинграду, никто не думал всерьез. И даже когда в донских степях развернулось грандиозное сражение и над городом как первые предвестники приближающегося фронта стали ежедневно кружиться немецкие «рамы» — самолеты-разведчики, — жизнь в Сталинграде шла своим чередом. Город не эвакуировался. Работали, как обычно, предприятия, учреждения.

И вдруг — прорыв! День 23 августа мне запомнился тишиной. В театре выступала Клавдия Шульженко. Огромная толпа людей пыталась попасть на ее концерт. Лида, моя сестра, должна была идти в армию, и концерт давали для таких же, как она, девушек, надевших военную форму. Шульженко пела «Синий платочек».

Спокойная, хотя и прифронтовая обстановка.

А к ночи началась бомбежка. К ней, конечно, город готовился, были убежища. Но немцы обрушили чудовищный по силе бомбовый удар. Сталинград пылал. Горела даже вода — полыхала нефть, которая хлынула в Волгу из разрушенных бомбами огромных резервуаров. Город превратился в руины. В небе стоял беспрерывный вой, казалось, каждая бомба летит на тебя.

Старшая сестра Зоя была человеком с крепким характером. В ту ночь, поссорившись из-за чего-то с нами, она заупрямилась, отказалась идти в убежище. Мы тоже не пошли, всю ночь просидели в коридоре. Дом ходил ходуном. Старый, кирпичный, четырехэтажный, со стенами метровой толщины, он защищал нас. Немцы бросали на город не только бомбы, но и бочки, рельсы, падающие со страшным свистом: вой, грохот не прекращались ни на секунду.

Вошли мы с Лидой утром в свою комнату и видим: Зоя лежит на кровати, закрывшись одеялом. Ни одно окно не уцелело, даже рамы вылетели. На полу валялись осколки, одеяло усыпано битым стеклом. Вдруг одеяло зашевелилось, из-под него как ни в чем не бывало выбралась сестра. Сказала, что всю ночь проспала и ничего не слышала!

Прошли годы, но я помню до сих пор ту страшную ночь. Жили мы тогда напротив городского сада и вокзала. Из той разбитой комнаты мы перебрались в подвал дома, что стоял в самом центре города, где и пробыли месяц. Чувствуем: надо выбираться из Сталинграда.

Однажды выскочили из своего подвала на улицу, видим: стоит машина. Кругом рвутся бомбы, идет обстрел, минометный и артиллерийский. Шофер говорит: «Садитесь, я вас вывезу из города. Только быстрее». Вмиг — кто в чем был — кинулись мы в эту машину. И в случайной той надшей квартире остались все личные вещи, её семейные фотографии, документы.

Машина принадлежала авиационному полку, сыгравшему потом в моей судьбе большую роль.

Мы выбрались за город, где пристроились к воинской части. Авиационный полк перебазировался за Волгу. Машины ставились на плоты — задние колеса в воде. На колесах лопасти из досок, огромный руль из бревна. Включались моторы, лопасти загребали воду, и плоты плыли. Надо же было придумать такое! Конечно, сносило течением, но все же техника оказалась на той стороне.

Ну а мы, люди, переправлялись кто как мог. Я, например, оказался в одной лодке с пожилым речником и женщиной с ребенком. Нашли старую, дырявую лодочку, из которой приходилось все время вычерпывать воду. Плыли днем. Все время в воздухе барражировали «мессершмитты», не пуская в зону города ни один наш самолет.

Но в тот момент, когда мы поплыли на лодке, небо было чистое — ни одного вражеского самолета. Я грёб, женщина выливала воду, мужчина держал на руках ребенка. II вдруг, когда дошли до середины Волги, появился «мессершмитт» и пошел на нас. Женщина выхватила у речники ребенка и прижала к себе. Я ясно видел летчика и, кажется, мог бы узнать его и сейчас, так врезалось в память лицо. Летчик сделал круг, пошел на второй. Речник сказал: «Ну, сейчас все!» Снял, фуражку, на остриженной наголо голове выступил пот, и он вытирал его машинально платком. А истребитель пошел еще ниже. Положение у нас было безвыходное. Я неистово греб: мне верилось, что лодка сможет уйти от «мессершмитта». Но «мессер» сделал еще круг и, пройдя над лодкой, почти коснувшись ее, ушел в сторону города. Мы выбрались на левый берег… Поздно ночью переправились через Волгу и сестры.

Авиаполк, к которому мы пристали, направился в сторону озера Эльтон, там и обосновался.

Восемь месяцев провели мы в расположении полка. Сестры работали в административно-хозяйственной части. Мне было тогда пятнадцать лет. Я чистил картошку, исполнял при кухне разную работу: носил дрова, стирал для летчиков. Относились ко мне хорошо. Жил я в землянке, вместе с поваром. Землянка не отапливалась: опасались привлечь внимание немцев. Поселок был начисто разбит.

Каждый день на аэродром приходили тяжелые вести — гибли в неравных боях наши летчики. Но боевой дух окреп, сжималась та самая стальная сталинградская пружина, которая так неотвратимо разжалась 19 ноября 1942 года!

Еще в Сталинграде я встречал много наших солдат: они забегали к нам в подвал немножко передохнуть, выкурить самокрутку. На их лицах не было растерянности. Немцы уже на Кавказе, в Сталинграде, а они спокойно и без паники вершили свой тяжелый ратный труд.

Героизм летчиков авиационного полка изумлял. Самолёты старых марок — «чайки», как называли их за внешнее сходство, уступали «мессершмиттам» и в скорости и в вооружении. На моих глазах за несколько месяцев погибло немало молодых парней. Немцы поджидали возвращения «чаек», израсходовавших боезапасы и горючее, или старались сбить самолет на взлете. Летчики теряли товарищей, становились от этого злее, собраннее.

Но вот появились на нашем аэродроме новые истребители — «Яки» и «Миги». И после первых же боев с нашими самолетами немецкие «асы» больше не рисковали залетать в глубь нашей территории…

Появились и «катюши». Они стреляли из-за Волги по определенным квадратам. После каждого залпа в том районе полыхало пламя.

…Я работал при аэродроме, пока не пришел приказ: всех гражданских лиц непризывного возраста отправить в тыл. Так я оказался на станции Переметной в Западном Казахстане. Заведовал сапожной мастерской, где был всего один работник — он шил сапоги.

Потом был «заведующим хозяйством»: один быки одна лошадь — вот и все хозяйство.

Быть «начальником» мне не понравилось, и я пошел грузчиком на станцию.

А в 1944 году меня призвали в армию. Семь с половиной лет отдал я службе. Ушел семнадцати, ним, а пришел взрослым, семейным человеком. Сыну моему, тоже Владиславу, шел тогда второй год.

В поисках цели

Демобилизовался я в одной шинельке. А у меня была семья. Надо было думать о материальной стороне жизни. Предложили мне работать начальником жилуправления в Уральске — большая должность по тем временам, она сулила квартиру и многие другие блага. Помню, пошел я в управление и встретил там старика бухгалтера. Понравился он мне с первого взгляда, как-то сразу расположил к откровенности. «Мне надо с вами посоветоваться», — говорю. Рассказал ему о себе все. И в ответ услышал: «Молодой человек, жизнь начинать не с этого надо. Поищи другую работу».

Я ушел.

Старик тот как в воду глядел: через некоторое время председателя исполкома и начальника жилуправления посадили за спекуляцию квартирами. Оказывается, председатель специально подбирал себе в начальники жилуправления неопытного человека. Я не пошел, а другой, молодой парень, согласился и испортил себе жизнь.

Предлагали мне и должность заведующего магазином. Вскоре узнал: кому-то тоже нужен был молодой, неопытный человек, чтобы за его спиной обделывать свои делишки. Но я уже понял: все блага в жизни надо зарабатывать честным путем.

Не забыть мне тот далекий 1951 год. Бывший казачий городок Уральск. Послевоенное время. Жизнь беднейшая. Мне оно всегда вспоминается в облике демобилизованного солдата — в выцветшей гимнастерке, серой шинели, в потертых кирзовых сапогах.

Прошло несколько лет, а я все встречал на улицах города бывших сослуживцев в той же бессменной солдатской форме. И это никого не удивляло: бедно и жили и одевались тогда большинство народа.

Наконец устроился работать в комитет ДОСААФ. Должность моя называлась «старший инструктор по пропаганде и культмассовой работе».

До сих пор вспоминаю с улыбкой об этой своей работе: все дело сводилось к бумажкам.

— Сколько всадников записать?

— Пиши тыщу!

— Сколько парашютистов подготовили?

— Пиши двести!

Реальных результатов было мало. Зато бумаги с отчетами отправляли пачками, хотя понимали: вряд ли в центре их читают.

Вместе со мной оказался в этом комитете ДОСААФ инструктором мой бывший командир полка. Так мы и сидели друг против друга: я — рядовой, он — полковник.

Иногда на его лице появлялось мечтательное выражение:

— Помнишь, как было в нашем запасном полку? И мы задумывались каждый о своем.

Я вспоминал сорок четвертый год… Кормили нас плохо, солдаты стремились добыть себе хоть одну-две картошины. А служба тяжелая: вставали в шесть утра и до двенадцати ночи на ногах, да еще ночные подъемы. Готовили на фронт по принципу: тяжело в учении, легко в бою. Командир полка — тот, что сидел теперь рядом со мной, — приезжал утром на развод на рысаке. Был он мужчина в теле, жилось ему, видимо, неплохо: в части было подсобное хозяйство. Недаром же, вспоминая, теперь прошлое, говорил:, «Хорошо жили!» Мне же доставалось с того подсобного хозяйства несколько картошин…

Просидел я в ДОСААФ шесть месяцев и понял: нет, не так я начал жизнь. Да тут еще взялся строить саманный дом. А душу грызла тоска.

Жили мы тогда у тещи, Клавдии Петровны, — приткнуться было некуда. Она одна растила четверых детей. Еще была бабушка, Анна Евстафиевна. Помню, до женитьбы она все пытала меня:

— Согласен тыквенную кашу есть? — Согласен.

— Ну тогда женись.

Время было голодное, лишнего куска хлеба в доме не найти.

Старушка вздыхала, поглядывая на старшую внучку:

— Что ж ты такого босяка нашла? У него ж ничего нет.

— Ничего, бабушка, — не огорчался я. — Мы еще будем жить в Москве.

— В Москве? Ишь какой генерал… Взяли тебя в Москву. Ты хоть костюм-то купи.

И вправду — ни специальности, ни добра. В вещмешке алюминиевый котелок и ложка — все мое солдатское хозяйство. Свадьбу справляли — поели тыквенной каши без хлеба и стали думать, как располагаться в крохотном помещении на ночлег.

Поэтому, когда получил я должность в комитете ДОСААФ, начал подумывать о собственном жилье, кое-что приобретать для стройки. Но на душе кошки скребли.

Как-то утром поднялся я раньше всех, сел на крыльце и задумался: «Что же я делаю? Ведь были мысли, мечты!»

Нет, надо что-то менять…

Пошел к соседу, он тоже хотел строиться, разбудил его:

— Слушай, пока все спят, купи у меня это барахло!

— Какое?

— Да материал на дом. Все! Я больше не строю. Ну что, покупаешь?

— Что ж, раз продаешь — куплю.

Встают наши и видят: сосед да лошади уже материал со двора увозит.

— Что такое? — закричала теща. — Куда?

— Все, мамаша, — говорю, — конец! Начинаю новую жизнь.

Теща кинулась за помощью к дочке, стала ее упрекать:

— Видишь, все люди как люди, наш сосед дом построил, свинью купил. Все понемногу обживаются. А у тебя действительно не муж, а настоящий босяк!

Лина молчала — мы уже тогда понимали с ней друг друга.

И я, чтобы успокоить тещу, сказал: — Мамаша, подождите, вы обо мне еще услышите!

Так и уехал.

Как будет дальше, не думал. Верил почему-то: впереди меня ждет другая, интересная жизнь. Я всегда чувствовал в себе силы и был твердо убежден, что найду себя.

Теперь, когда позади уже большая жизнь, могу подтвердить: человек от природы способен на многое. Только один теряет веру в себя, другой же не боится испытать свои силы. Они, когда надо, обязательно появляется, если человек ставит перед собой большую цель.

После Уральска я работал грузчиком — сперва в Магнитогорске, потом в Сталинграде. Порой казалось, что нет у меня никаких перспектив. Но я свято хранил веру в то, что рано или поздно наступит перелом. Главное, убеждал я себя, не лениться. Никогда не презирал дело, которым был занят. Я не профессию искал, а. свою судьбу. Ведь Дело не в профессии. Любую профессию, я уверен, можно полюбить, если хорошо, по-настоящему узнать ее.

Я старался изучить свое строительное дело досконально. Пытался получить и образование. Живя в палатке на Севере, окончил с отличием восьмой класс, мне даже настольную лампу вручили — премию от вечерней школы. Однако большая бригада, с которой я тогда работал, масса забот не позволяли учиться дальше. Оставался один путь — самообразование. Отцовский путь знакомый мне с детства.

Итак, двадцати пяти лет от роду, не имея ни специальности, ни образования, не зная толком, куда себя деть, без средств к существованию (денег хватило лишь на билет до ближайшей станции), отправился я искать свое счастье.

Но у меня — не зря же я семь лет прослужил в разведке —

был принцип: никогда не падать духом! Как говорил нам в запасном полку капитан-фронтовик: «Разведчик должен быть злой, тощий и бдительный!»

Приехал в Саратов без копейки в кармане — злой, тощий и бдительный. Что дальше?

Пошел на Волгу. Дело к вечеру, под выходной. Вижу: артель разгружает картошку. Как раз не хватало человека. Взяли меня:

— Будешь на базаре мешки разгружать из машины.

Кончился день. Рассчитались со мной не совсем честно — дали полпая, как чужому, но на билет все же хватило. Поехал дальше — в Бокситогорск, к родным. Там теперь жила мать с Зоей и Лидой.

Но не суждено мне было тогда остаться в этом городе. Не было жилья. И тогда я отправился на юг, в свой родной Сталинград. Мы с женой мечтали жить там.

Да и увидеть хотелось родной город, съездить все никак не удавалось.

Однажды, правда, проезжал я через Сталинград в 1915 году после войны с воинским эшелоном. Выскочил на вокзал и побежал к своему дому — он был рядом с вокзалом. Но ни старых улиц, ни прежнего города я не увидел. Вернее, улицы были, только домов не было. Люди жили в блиндажах и окопах.

И вот я снова «дома».

Надо было устраиваться, жить. Пошел я на металлургический завод «Красный Октябрь»: знал, что там всегда нужны грузчики.

— Да, — сказали, — возьмем.

— Но мне надо прописаться…

— А вот в этом помочь не можем. Ты уж сам как-нибудь пропишись, тогда возьмем на работу.

Пошел я, вовсе не думая, где буду ночевать. Забота одна: прописаться. Ступаю по незнакомым улицам: названия в основном военные — Снайперская, Стрелковая… Дома деревянные, частный сектор. Обхожу дом за домом, прошу только об одном: «Пропишите! Жить не буду… Не стесню. Не беспокойтесь».

Отказывают.

И вдруг — удача.

Упитанный мужчина говорит:

— Хорошо! Сто пятьдесят рублей — и я тебя пропишу. Только живи где хочешь.

— Ну, а на чердаке-то ты мне разрешишь спать? — спрашиваю.

— На чердаке? — задумался он на секунду. — Хорошо, спи.

Теперь встал вопрос: где взять деньги?

Дали мне адресок какой-то старухи. Взял я у нее 150 рублей, а отдать должен был — 220.

Такое было, время. Кто поверит, что в Сталинграде после войны продавали… воду? Да, ведро обычной воды стоило рубль. Водопровод в городе не действовал.

Хозяин, прописавший меня, как раз и нажился на воде. Работал на водовозке, продавая воду «налево».

Не имея возможности сразу развернуть широким фронтом жилищное строительство, государство давало ссуды, и честные рабочие люди, не считаясь со временем и здоровьем, строились. Так возникали в городах целые улицы из небольших домиков, в том числе и в Сталинграде. Но тут же предприимчивыми дельцами, вроде моего хозяина, с купеческим размахом возводились и дорогостоящие роскошные особняки.

Жил я на чердаке, работал на заводе грузчиком. Расплатившись кое-как с долгом, стал готовиться к приезду жены с двумя детьми: снял блиндаж — самый настоящий, военного времени — за 150 рублей в месяц.

Блиндаж был вырыт во дворе у моего хозяина. В войну в нем прятались люди. Жить там — по современным понятиям — невозможно. С началом дождей под ногами стояла вода. Но приехала семья, и мы жили в этой землянке. Лучшее за эти деньги жилье в Сталинграде тогда найти было трудно. Почти все, что зарабатывал, я отдавал за блиндаж. Оставалось только на питание. Хозяин попался невероятно жадный и корыстный.

Но справедливость все-таки есть: в одну из ночей нашего хозяина обокрали. Утром он первым делом Прибежал чуть Свет — злой, взъерошенный — спрашивает:

— У вас что взяли?

— Ничего!

— Как же так? И замка на блиндаже нет, а ничего не унесли?

А у нас просто нечего было взять.

…Почему, оказавшись в Сталинграде, я пошел работать на металлургический завод? Ехал я в родной город с тайной мечтой стать сталеваром.

Но в то время надо было лет пять ждать очереди, чтобы попасть в цех подручным сталевара. Эта профессия пользовалась огромной популярностью.

Не попав в мартеновский цех, я пошел в грузчики.

В ту пору это был тяжелый физический труд, без всякой техники. Работа в полном смысле слова адская. Но молодой, здоровый организм выдерживал невероятные нагрузки. Да еще после смены подрабатывал, где только можно: на вокзале подносил чемоданы, помогал и мебель грузить.

Как хотелось, чтобы семья жила в достатке! После ночной работы иногда принесу домой виноград или другие фрукты (тогда, бывало, даже ночью на улицах продавали) — сколько радости! Каждая маленькая удача превращалась в событие. Помню, купили жене первое платье (какое там платье — платьишко, теперь в таком разве что на кухне можно появиться, а тогда оно казалось бальным), и были счастливы.

Все мое поколение, за исключением разве некоторых, переживало такие трудности. Но духом не па-. Главное — война была позади!

Помню коммунальные квартиры. Множество семей сходилось вечером на кухню: помогали друг другу, шутили, говорили о насущном, мечтали о будущем. Разговоры велись не о пустом — люди жили общими интересами страны.

Простота нравов уживалась с возвышенностью чувств. Человек плохо жил, бедно одевался, но на стене в рамке висела Почетная грамоту, да еще под стеклом.

Была радость труда, победы, дух соревнования. Наша бригада грузчиков — все, как на подбор, крепкие, здоровые парни — часто занимала призовые места.

Поставят в ряд платформы, на каждой — бригада грузчиков. И начинается соревнование, никем не организованное, — каждая бригада старалась разгрузить первой. Тяжелая это была работа. Представьте себе: на платформах чугунные чушки по 80—100 кг. А разгрузка цемента, извести? Нечем дышать, кожа на руках разъедена.

Казалось бы, такой изнурительный труд должен уничтожить в человеке все духовное и мир вокруг должен померкнуть.

Но нет, мы не сдавались. Старались жить полноценно. Находили время для чтения. А главное, стремились общаться с интересными людьми, наблюдать жизнь вокруг, осмысливать. Словом, работа ума и души не прекращалась ни на минуту.

Я присматривался к бригаде. В ней сошлись случайные люди, которые по разным причинам не смогли по-другому устроиться. Был, например, фронтовик-капитан, переживший плен. Председатель колхоза, за что-то снятый с работы. И двое демобилизованных рядовых — я и еще один парень. Разные судьбы, характеры. Я не вникал в их биографии, не принято было интересоваться. Точно так же и они не интересовались моими анкетными данными. Но я чувствовал: это неплохие люди, каждый по-своему несчастен. Люди трудной судьбы. Они не доказывали свою правоту, просто работали. Человек проверялся в бригаде на деле: в труде или в критической ситуации. Словам мало кто верил.

Помню, разгружали вчетвером вагон с металлом и оказался на дне огромнейший лист. Надо было приподнять и сбросить его через борт. Подняли мы лист — двое с одной стороны, две с другой. И вдруг мой напарник поскользнулся и упал. Я чувствовал: немыслимо удержать такой груз, никаких сил не хватит. Надо бросить… Но тогда погибнет человек. Когда напарник поднялся, мы перекинули лист через борт. От напряжения я надорвался, кровь пошла горлом, попал в больницу. Но человек остался жив.

Что такое договор по совести, я узнал задолго до бригадного подряда. Сколько было в жизни случаев, когда я мог ради личной выгоды, спокойствия, благополучия нарушить этот договор. Но всегда находились люди, которые вели меня по верному курсу…

Разные пути мы выбираем в жизни. Всем с детства хочется признания, уважения. Один идет избранной дорогой, не обращая внимания на лишения, твердо веря, что дело, которому он взялся служить — праведное и труд его не пропадет, а признание придет со временем. Другой же считает: «Признание — это карьера. Должность обеспечит признание».

Но важнее для каждого человека найти свое призвание в жизни. Это я понял рано, еще мальчишкой, когда с крутого речного берега с восхищением и завистью часами наблюдал, как увлеченно и умело, с профессиональным достоинством трудятся простые матросы и грузчики — самые уважаемые и популярные люди в ту пору на всей Волге.

Путь к призванию часто бывает долгим и тяжелым испытанием. Так получилось и со мной. Я прошел весь этот путь до конца и нашел свое призвание уже взрослым человеком. Кем только ни приходилось работать: грузчиком и асфальтировщиком, забойщиком каменного карьера и рыбаком… Сейчас, когда прошли многие-многие годы, я осознал: труд и только труд, каждодневный и упорный, поможет человеку найти свое любимое дело.

Помог мне найти себя и труд грузчика. Это была такая рабочая закалка, которая, не раз выручала меня потом на стройках Крайнего Севера, помогла не струсить, выстоять в борьбе с суровой природой, а позднее и полюбить мужественную профессию строителя. После той работы грузчиком на «Красном Октябре» мне всегда казалось — все мои самые главные испытания остались позади.

Как и многим моим сверстникам, мне пришлось немало постранствовать по родной земле. Вот тогда я. и почувствовал близость всех пройденных дорог и родных просторов.

Страна возрождалась из пепла и руин. Я побывал в

Магнитогорске, Уральске, Бокситогорске, на целине — с начала ее освоения. И нигде я не мог с семьей остановиться надолго: нет жилья. А у нас уже было двое детей: в 1953 году родилась дочка — Аллочка.

В какой уж раз отправлял жену с детьми назад в Уральск, оставался опять один в Сталинграде. Жил в полуразрушенном сарае вместе с каким-то стариком. Подступала зима. Я все надеялся: что-то сделаю, что-то придумаю. Хотелось закрепиться, остаться — город-то мой!

Однажды ночью ударил мороз. Мы с соседом проснулись от лютого холода, зуб на зуб не попадает. Пошли на улицу искать дрова. Смотрим: столб без проводов. Свалили его, всю ночь пилили и кололи, а под утро, натопив печь, легли спать. Проснулись — пар в сарае, как в бане. Это стали «отходить» промороженные стены. В этом пару мы друг друга почти не видели. Я сказал: «Давай, дед, мотать отсюда, пока не поздно!» И уехал из Сталинграда, теперь уже навсегда.

Второй раз отправился я попытать счастья в Бокситогорске. В это время там развернулась Всесоюзная ударная стройка. Строились одновременно город и крупнейший глиноземный завод.

Иду по улице с деревянным чемоданчиком, вижу — асфальтируют. Да как-то неумело.

— Ребята, — говорю, — вы не то делаете. Асфальт так не кладут.

Подошел мастер.

— Ты что, знаком с этой работой?

— Целое лето асфальтировал.

— Ну покажи!

Я взял правило (это устройство типа грабель, только без зубьев). Все тогда делалось вручную — правилом, катком. Главное тут — успевать. Малейшая небрежность — и асфальт получается неровным.

Начал работать.

Мастер посмотрел и говорит:

— Молодец! Работай!

— Да мне же оформиться надо…

— Ты работай!

Закончилась смена. Мастер предлагает:

— Приходи завтра.

— А оформляться?

— Давай документы, я сам оформлю.

Вот так я стал первый раз бригадиром. Но работа была сезонная и скоро закончилась. На зиму меня направили в

строительную бригаду.

Шел 1955 год.

Человек семнадцать рабочих сидели уже двое суток и ничего не делали — шумели, возмущались, требовали увеличить заработок. Разбиралась в их жалобах комиссия и наконец разобралась. Бригада плохо работала весь месяц — вот и осталась без заработка. Комиссий доложила результаты своей деятельности и удалилась, а рабочие стали решать немаловажный вопрос: кто же будет бригадиром? Прежний отказался, а нового никак не выберут. И тут как раз я пришел, новенький.

Посмотрели на меня, спросили, где работал.

Я рассказал.

— Вот ты у нас и будешь бригадиром!

Между прочим, такая история повторялась потом в моей жизни еще не раз. Когда приехал в Мурманск, принял коллектив, где в течение года сменилось четыре бригадира, я стал пятым. Долго так и называли: «Пятый!» Говорили: «Посмотрим, что за птица этот Пятый». В той бригаде я отработал 10 лет. С ней мы и. сделали бригадный подряд… А тогда, в Бокситогорске, я оказался шестой или седьмой бригадир, которому сказали: «Давай, попробуй!»

Для себя я решил: попробую. Люди, возможно, и разболтались, но надо попытаться потолковать с ними по-человечески.

Предложил:

— Давайте в этом месяце хорошо заработаем. Но только не рассчитывайте, что я буду бегать и «выбивать» липовые наряды. Сделаем настоящую работу. Об этом договоримся сразу. Тогда возьмусь за бригадирство.

— Ладно, — говорят, — будем работать. Трудиться-то они умели. А мне еще предстояло показать себя…

Меня всегда удивляет позиция иных бригадиров. Ходит по стройке с деловым видом, все кому-то звонит по телефону, куда-то спешит, а в бригаде у него 15 человек. Я всегда считал: в небольшом коллективе бригадир должен работать за двоих. Что бы мы ни делали, впереди шел я. Таскали на «козе» кирпич, выкладывали перегородки — я первый, а позади, как стая журавлей, выстраивалась бригада. Если копали траншею — отмерял себе пять шагов, следующему пять, еще пять. И говорил: «Начинаем!»

Конечно, это трудно — быть первым. Но личный пример имеет огромное значение. Понял это с первых дней своего бригадирства.

О той бригаде у меня остались самые добрые воспоминания.

Все мы, 18 человек, несмотря на трудности и превратности судьбы, были жизнерадостны, полны оптимизма и, главное, молоды. Мне — самому старшему — было двадцать восемь лет, а младшему — всего шестнадцать. Ни у кого из нас не было строительных профессий. Их надо было еще приобретать.

Числились мы в своем СМУ как бригада разнорабочих. В пятидесятые годы такие коллективы были во всех строительных организациях: копали землю, убирали мусор, пробивали отверстия в стенах и перекрытиях для смежников, выполняли массу утомительной, однообразной и чаще всего чужой работы. Курсов в то время для рабочих было мало, профессии получали кто как мог.

После работы мы подолгу наблюдали, как красиво трудятся каменщики из бригады Кочнова, плотники, арматурщики, бетонщики из бригады Пробичева и другие кадровые рабочие, и старались на своем объекте сделать не хуже. По нескольку раз переделывали кладку. Посмотрим: не нравится! Разбираем, очищаем кирпич, снова кладем. По семь-восемь раз переделывали и другую работу, но от своего не отступали.

За счет упорства, настойчивости и крепкого желания мы постигали строительную науку, но при этом выполняли и положенную бригаде норму. Давалось это нелегко. К примеру, последний раствор мы заказывали на самый конец смены — на пять часов — и, вырабатывали его только к семи-восьми часам вечера. Так научились мы строить и стали первой комплексной бригадой в Бокситогорске.

Много раз я начинал работу с новыми бригадами. Приходили в них разные люди, в том числе и такие, кто вместо паспорта предъявлял справку об освобождении из места заключения. Таких набиралось немало. Все они со временем становились хорошими специалистами, а главное, настоящими людьми. Мы никогда не оглядывались на их прошлое. Зачем тревожить память?

Значимость цели, организация труда, добрые отношения в коллективе — вот что определяет успех бригады.

Эти принципы я усвоил в первый же год своей бригадирской деятельности.

Поэтому, когда мне говорят: «Эта бригада плохая, а та хорошая», я не верю. Не бывает такого, чтобы в одной собрались только хорошие люди, а в другой — плохие. Здесь совсем другая причина: не сумели руководители, в первую очередь бригадир, объединить людей в единый коллектив на здоровой, нравственной основе.

У меня получилось — и на стройке появилась еще одна хорошая бригада.

Конечно, рабочие коллективы не похожи друг на друга. Каждый неповторим. Но есть для всех один закон: чтобы бригада стала спаянной и крепкой, ей нужно дать настоящее дело. Если такого дела нет, любые усилия по созданию и воспитанию коллектива бесполезны.

Северная одиссея

Жизнь налаживалась. Затягивались раны, сглаживались рубцы, высыхали глаза у женщин. Менялся облик Земли, и космос готовился принять первого человека.

Произошли перемены и в моей жизни: я обрел наконец свое первое настоящее жилье — комнату в благоустроенном кирпичном доме.

А через три месяца, бросив домашний уют и оставив ненадолго свой «армейский обоз» — жену и двоих ребятишек, семилетнего Владислава и четырехлетнюю Аллочку, — я отправился захватывать новый плацдарм. На этот раз — Север.

Со мной по комсомольским путевкам ехали из Бокситогорска еще 17 человек. Почти вся бригада. С некоторыми, например, с Анатолием Павловичем Кожевниковым, пришедшим в бригаду мальчишкой, так и проработали рядом всю жизнь: сперва в Бокситогорске, потом в Заполярном, и, наконец, в Мурманске.

Север притягивал как магнит.

Обосновались мы на самом краешке Кольского полуострова. Со временем это будет поселок Горный, потом Северный и, наконец, окончательно — поселок, а потом и город Заполярный. Но тогда мы называли это дикое, необжитое место, где нам предстояло возвести Ждановский горно-обогатительный комбинат, сорок первым километром.

Суровый край не пугал: у нас уже был опыт, мы энергично взялись за работу. — готовить фундамент под деревообделочный цех. И вдруг — невероятно, но факт! — за час набили лишь одно ведро грунта. Всей бригадой!

Я взял ведро, принес в контору, поставил на стол начальнику:

— Сколько же вы нам заплатите?

Михаил Александрович Родионов спокойно взвесил в руках ведро и сказал:

— Получишь рубль.

— А как жить?

— Чтобы жить на Севере, надо учиться… Здесь все по-другому. Оглядись, посмотри, как здесь работают.

Мы понятия не имели, что. надо жечь костры, греть землю…

Да, на Севере нам предстояло многому научиться. Почти все здесь было непривычно.

Как-то в конце июня пошли мы в столовую. Было тепло, кое-кто разделся До майки. Пришли мы в столовую в двенадцать часов дня, а ушли… в девять часов вечера. Внезапно задул ледяной арктический ветер, разразилась пурга. Не то что выйти

— дверь открыть было невозможно. К вечеру потеплело, ветер затих, и мы смогли убежать домой. Но могло задуть и на три дня. Север не шутит. С тех пор в бригаде стало правилом брать с собой ватник даже при палящем солнце.

Шел 1957 год. Разворачивалась новая Всесоюзная ударная стройка. Закладывалась мощная строительная база: бетонный завод, базы, склады, деревообделочный цех, гараж, котельная… Много было трудностей. Не хватало инструмента, материалов. Не было еще никакой техники. Когда на стройке появился первый компрессор, бригады «делили» его между собой — не более четырех часов в неделю.

Холода в ту пору стояли жестокие. В один из дней у экскаватора от мороза лопнул ковш. А люди выдержали. Всю зиму мы работали в резиновых сапогах, иначе было нельзя, согретая кострами земля отдавала воду. Дома разуваешься — на портянках лед. Надевали валенки, согревались, шутили.

Сложно было начинать стройку. Полтора десятка маленьких бригад, входивших в состав управления, постоянно не справлялись с планом. Отсюда — страшная нервотрепка. Каждый день бригадиров таскали к начальству: «Ты не сделал это!. Ты не выполнил то!» Но разносы делу не помогали.

На нас посматривали с некоторым удивлением: все другие бригады — специализированные, а мы сами делали опалубку, вязали арматуру, укладывали бетон, вели кирпичную кладку. Взяли «нуль» котельной и полностью (от «нуля» до крыши) построили большую заправочную станцию и двухэтажный — гараж.

Работать мы умели, так мне тогда казалось, и я стал предъявлять свои условия руководству управления. Заявил, что «цена бригады» — сто рублей в день на человека (в старых ценах), никак не меньше. Без приписок или с приписками — меня не интересовало. Наше условие выполнили — не хотелось терять специалистов.

Но все пошло прахом, когда я уехал в отпуск. В мое отсутствие бригаде закрыли наряды по фактически сделанному, то есть намного ниже того, к чему мы привыкли. Вернулся, а в бригаде разброд, недовольство, работа идет кое-как. Пошел в управление воевать за интересы бригады, но закончилось все полным поражением — нас сняли с объекта и отправили копать на сопке кабельную траншею.

О многом я передумал на той сопке. Понял, что уважали меня вовсе не за то, за что стоит уважать бригадира, а бригада наша, несмотря на профессиональные достоинства, пока еще не коллектив.

Большая бригада

…Грязь была непролазная. С трудом очистили несколько метров земли — крошечный островок. Самосвал с бетоном тащили буквально на плечах. Вывалив бетон, в бутылку вложили записку: «11 сентября 1957 года бригада Серикова в составе Боброва, Дерягина и Виноградова уложила первый бетон в основание Ждановского горно-обогатительного комбината».

Так началась эта главная в ту пору на Севере стройка. Мы объявили руководству, что берем обязательства строить все объекты «под ключ» — от нуля до кровли, экономить материалы и технику. Эти обязательства заменяли нам сегодняшние договора подряда, хотя управление не поддержало нас тогда ответными обязательствами.

К строительству комбината приступил молодой, только что организованный трест «Печенганикельстрой». Были созданы два управления — «Жилстрой» и «Промстрой». Я работал в «Промстрое».

Дела на стройке шли плохо. Мелкие бригады копались на десятках объектов будущего горно-обогатительного комбината и производственной базы, но никак не могли довести начатое до конца. Люди ходили на стройку, чтобы заработать деньги, и не представляли себе, что могут быть и какие-то другие интересы.

Начался новый, 1958 год. И вот сидим мы как-то с Марком Наумовичем Пуховым, новым нашим начальником, размышляем, что же делать.

Тогда я и предложил Пухову:

— Давайте объединим шесть-семь бригад в одну.

— Как, почти, все управление в одну бригад.

— А что? Попробуем.

До сих пор не понимаю, почему Пухов согласился, сознавал ли, на что идет? Может, просто из-за безвыходности положения?

Выбрали совет бригады.

Создали партийную и профсоюзную группы. Надо откровенно признаться: и совет, и общественные организации в бригаде работали плохо. Причиной тому было мое, единоначалие. Везде я главный: и в совете, и в профгруппе, даже, помню, еще и председательствовал в постройкоме управления. В то время это была первая и единственная крупная бригада в Мурманской области, а может быть, и в Союзе — 80 человек. Учиться нам было не у кого.

Фактически мы подрядились полностью построить объект — огромный корпус мелкого и среднего дробления — и почти все

делали сами: монтаж и кладку, бетонные и плотницкие, кровельные и даже штукатурные работы.

В тресте и СМУ долго решали, кого и откуда вызвать на монтаж стен корпуса. Более месяца ждали специалистов-верхолазов с Большой земли.

Собрал я бригаду и сказал: «Давайте думать, что делать». Выход нашли.

Даже сверхбдительный инженер по технике безопасности дал «добро», когда увидел чертеж простого, но надежно страхующего приспособления. К колоннам каркаса здания были приварены скобы, в скобах закреплялся металлический прут, к нему и привязывались монтажники цепью от предохранительного пояса. Ходили по стене 40-сантиметровой ширины совершенно свободно. Забыты были дорогие, требующие много времени на сборку леса.

А. сколько было напрасных споров, кому вести монтаж, сколько времени потеряли в ожидании специалистов-верхолазов!

Стена поднялась уже так высоко, что в один прекрасный день руководители опять засомневались: могут ли наши люди — не верхолазы — продолжать работу? И последовал приказ: «Прекратить монтаж».

Но я был уверен в бригаде и приказу не подчинился.

Как бы я ни оправдывал такое своеволие тем, что выполнение приказа на многие месяцы отодвинет срок сдачи объекта, и как бы ни уверял себя, что прав, я не — мог не понимать, что конфликт слишком обострился и я играю с огнем.

Но иного решения я тогда не нашел. Люди продолжали монтаж корпуса, и жизнь потом подтвердила, что я был прав.

Мы не только доказали, что это доступное для их ребят дело, но и сумели в 2–3 раза сократить нормативное время при монтаже блоков, на высоте свыше 30 метров. Благодаря нашему опыту не понадобилось вызывать верхолазов и на другие корпуса комбината. Однако все это вошло в столкновение с формальным принципом дисциплины на производстве: приказ-то не был выполнен… Приехал начальник управления М. Н. Пухов, собрал бригаду. Привез с собой Славу Желдака, хорошего моего товарища, отличного рабочего из бригады Михаила Гуни. Эта бригада полгода назад организовалась на базе нашего коллектива — в нее пере-дали 12 рабочих, а бригадиром стал мой бывший заместитель Михаил Гуня, впоследствии Герой Социалистического Труда. Всем стало ясно: меня отстраняют от бригадирства. «Вот ваш новый бригадир», — говорит Пухов, кивая на Славу Желдака.

С Марком Наумовичем Пуховым на этой стройке мы вместе с

первого дня. Это был талантливый инженер, внимательный и отзывчивый человек, не круглые сутки проводил он на строительной площадке. Мы с ним всегда хорошо понимали друг друга, но он был вынужден поступить именно так.

Собралась вся бригада — 70 человек. Выслушали внимательно Пухова. После этого кто-то поднялся из бригады и сказал, обращаясь не к Марку Наумовичу, а к Славе Желдаку:

— Слава, ты прости, но этот разговор не должен быть при тебе. Ты тут ни при чем, мы разберемся сами.

Когда Желдак ушел, рабочие сказали:

— Марк Наумович! С Сериковым мы работали в Бокситогорске, с ним приехали на Север. Мы его сами назначили, если будет надо, сами и снимем… Однако Пухов стоял на своем:

— Нет, бригадиром Сериков больше не будет!

С тем и ушел, запретив на следующий день поставлять бригаде бетон, раствор и другие строительные материалы. Утром я выхожу, как обычно, на работу, но уже в качестве рядового. Однако по-прежнему со всеми вопросами бригада обращается ко мне. Я отмахиваюсь. А рабочие говорят: «Брось, Пахомыч, мы-то тебя не снимали».

Что делать? На объект ничего не везут — Пухов тоже человек упорный. И тут проявилось одно неизвестное раньше качество бригады нового типа.

Нас не смутил срыв в снабжении. Мы уже тогда не знали, что такое простои. Кроме корпуса комбината мы одновременно строили компрессорную станцию, административно-бытовой корпус, шинопровод, два овощехранилища.

Мы понимали, что на такой огромной, только разворачивающейся по-настоящему стройке без маневра не обойтись. Поэтому и старались всегда иметь работу про запас.

Так что оставить нас без работы оказалось не просто. Никто из рабочих в этой, прямо скажем, сложной обстановке не растерялся.

История с отстранением меня от бригадирства закончилась миром. Пухов через несколько дней, увидев, что бригада продолжает так же напряженно работать, опять собрал людей и сказал: «Молодцы! Доказали-, убедили — пусть бригадирствует Сериков». После этого никаких ссор и столкновений у нас с ним не было.

Так закладывались нравственные, профессиональные и деловые качества бригады нового типа. Время было боевое, напряженное. Выдерживать тяжелый физический труд помогал эмоциональный настрой. В этих суровых условиях требовался особо чуткий подход к людям.

Был у нас глухонемой парень. От людей держался в стороне, видимо, стеснялся своего положения. Достал, себе самую большую на стройке тачку, не знаю, где он только ее раздобыл. Мы в это время вручную копали котлован. Не каждый сейчас в это поверит, но дело шло у нас так быстро, как будто работал экскаватор. Копали мы всей бригадой, а этот могучий парень один на своей тачке успевал вывозить за нами грунт. Почти с самой весны бегал он по стылой земле босой и легко одетый.

Как отметить его, как поощрить? Сказать доброе слово… Но услышит ли он его? Хотя мне казалось, что по губам он все-таки что-то понимал.

Тогда мы решили: пусть каждый в. бригаде, кто как сможет, проявит свое внимание к парню.

С этого дня все изменилось в его жизни. Кто-то, проходя мимо, говорил ему что-нибудь доброе: «Молодец, хорошо». Иной руку пожмет, кто-то по плечу похлопает. И так — всю смену.

Когда он увидел, как глубоко его уважают и ценят его труд, он стал работать с еще большим старанием и энергией, так что нам приходилось даже его сдерживать.

А главное, конечно, что человек перестал чувствовать себя одиноким, изолированным от мира: садился с нами на перекуры, слушал рассказы, смеялся вместе со всеми и, как мне кажется, превосходно нас всех понимал.

Выручал нас универсализм. Уже в то время в бригаде появились рабочие, владеющие тремя-четырьмя профессиями. Приходилось трудиться и за смежников: за монтажников оборудования, сантехников, обмуровщиков, когда те не являлись вовремя на наши объекты.

Бригада крепла, но самому мне в ту пору было нелегко. Ходил я вечно задерганный, усталый, работал практически две смены. А привлечь к управлению коллективом бригадный актив, признаюсь, не умел.

И все-таки, несмотря ни на что, наша бригада стала одной из лучших на стройках Заполярья.

Что сплотило людей? Настоящее дело и общественное признание их труда. В таком большом коллективе каждый человек не только не потерялся, ко, наоборот, раскрылся как личность.

Много лет спустя я прочел у Антона Семеновича Макаренко:

«Чем шире коллектив, перспективы которого являются для человека перспективами личными, тем человек красивее и выше».

В то время на стройках работало огромное множество малочисленных коллективов. У большинства этих, иногда совсем крохотных, бригад, в сущности остававшихся в стороне от

важнейших проблем, дел и интересов большой стройки, была и психология «маленького человека»: а что я могу на этой гигантской стройке? Жили по принципу: каждый за себя и для себя.

Создание такого крупного рабочего коллектива в корне мешало не только организацию труда, но и психологию и идеологию людей: на смену мелкособственническому индивидуализму шли коллективизм, дружба, ответственность за общее дело.

За нашими делами внимательно следили партийные работники области. Почти постоянным участником объединенного совета бригадиров стройки был первый секретарь обкома партии Г. Я. Денисов.

Однажды побывал на совете — понравилось. Попросил: «Приглашай, Будет возможность — обязательно приеду».

Мы всякий раз посылали телеграмму, и Георгий Яковлевич приезжал на совет (а это не близко — сто восемьдесят километров от Мурманска). Сядет, слушает.

Информацию он получал, как говорится, из первых рук. Иногда вмешивался в работу совета.

Однажды разговор шел о столовой, которую никак не могли достроить.

Денисов не выдержал и, обращаясь к присутствующим, спросил:

— Можно столовую сдать за месяц?

Все мнутся, из глубины зала робкие реплики: «Вообще-то можно!..» Денисов поднимает одного бригадира, другого: «Ты сдашь?» Молчат или отвечают как-то неуверенно.

Тогда он повернулся ко мне и говорит:

— Есть вам где-то надо… Вот ты, председатель совета бригадиров, и сдашь столовую! За месяц!

Через месяц мы доложили в обком, что столовая сдана.

Был Денисов деловым, справедливым и талантливым партийным работником. Пользовался огромным уважением. В кепке, свитере, резиновых сапогах, он часто ходил по стройке. Глядя на многие сооружения в Мурманской области, люди до сих пор говорят: «Это — Денисова!»

Шли дни, месяцы, годы. В диком, еще недавно совершенно безлюдном крае поднимался один из крупнейших в Европе комбинат и юный город.

А на сотни километров вокруг — тундра, сопки, похожие одна на другую, стелющийся кустарник, первозданная тишина.

За два часа можно было набрать чуть ли не самосвал грибов. С утренней рыбалки принесешь, бывало, столько рыбы, что ее

хватало на всю бригаду.

Ко мне приехала жена с детьми и мать. Нам да ли трехкомнатную квартиру. Рос и хорошел поселок. Появилась первая настоящая городская улица из многоэтажных домов — улица Ленина. Потом поселок преобразовали в город.

Мы жили на самом северном краешке нашей Родины, но не чувствовали себя оторванными от Большой земли. У нас был клуб, там устраивались танцы. Наша художественная самодеятельность завоевывала все призовые места на областных конкурсах и даже выезжала в Финляндию. В свободные часы каждому находилось дело. Моя жена Лина Александровна была председателем поселкового Совета, а потом, когда поселок преобразовали в город, стала первым председателем исполкома городского Совета Заполярного. Она была неизменным конферансье на концертах. Ее сестра Тамара пела в хоре, а муж танцевал в ансамбле. К слову, член нашей бригады Леша Ломов «дотанцевался» даже до звания заслуженного работника культуры РСФСР.

Но главным нашим делом была стройка.

Даешь рудник!

Когда мы начинали возводить Заполярный, среди строителей иногда появлялся геолог Федоров. Это он открыл залежи никеля на берегу небольшой речушки Алы, вытекавшей из озера Ала-Акка-Ярви. Геологоразведка показала: запасы промышленные. Решено было строить рудник. Но как? Дорог нет — месторождение в сотне километров от Заполярного.

Строителям пришлось туго. Прямо через будущий рудник перекатывалась по камням река Ала. Надо было «обуздать» ее в короткий срок — закрыть ей выход из озера и сделать новый. Если до весны не отвести речку, то потом этого ни за что не сделать: кругом топь, болотистая низина.

В тресте решили отправлять бригады на работу поочередно, на месяц. Когда в ноябре настала наша очередь и мы отправились в тундру, то увидели, что прежние бригады мало что сделали. А тут еще, как назло, ударили лютые морозы — за 40 градусов.

Сидим и думаем: как быть? На этом импровизированном собрании бригады все вдруг остро почувствовали: мы коллектив, от которого страна ждет руду. И мы должны ее дать! Никаких смен бригад больше допускать нельзя: построим основные сооружения сами.

Два года жили в палатке. Вот так уж получилось — поехали на месяц, вернулись через два гола. Спали в валенках, телогрейках, ватных брюках. Из снега кипятили чай, снегом умывались. Грунт били клиньями и двухпудовыми кувалдами. В палатке стояла печка-буржуйка, согревавшая нас, на ней же готовили обед кто что мог.

Особенно трудной была первая зима. Лютая стужа, постоянные, пронизывающие до костей ветры. Работали в три смены.

Что больше всего запомнилось из той первой зимы? Полярная ночь, первозданная тишина, ни единого звука вокруг — все как будто вымерло. Только люди — 50 молодых парней противостояли природе…

И как работали! Когда пришла пора рассчитываться за месяц, приехал бухгалтер с начальником одного из отделов треста. Замерили: 2400 кубометров грунта.

— Наряд напишу на половину, — сказал бухгалтер. — Больше не могу. Никто мне не поверит. Люди столько сделать не могут. А вдруг ревизия? Под суд пойду.

— Так ведь результат налицо?! — возмутился я. Но он не стал со мной разговаривать. Тогда я сел с ним в машину и поехал

в Заполярный к секретарю райкома партии Игорю Александровичу Никишину. Он выслушал меня молча, потом сказал: «Едем!» Посадил в свою машину, и мы отправились на Аларечку, за сто километров.

Никишин, как дотошный прораб, сам все замерил. Убедился: действительно, набили!

— Как же вы сумели? — изумился он.

— Морозы-то какие — приходится поторапливаться, — пошутил я.

Секретарь райкома партии подписал наряд. Думаю, это единственный в своем роде документ. Как и наша палатка, хранится он теперь в Мурманском краеведческом музее.

, Работали мы напряженно. Но вскоре я заметил, что люди начали сдавать. Пошли разговоры: «Раз все работали по месяцу, почему же мы должны больше?» Нашлись в бригаде два-три человека, настроение которых передалось и другим. А я не знал, как убедить людей остаться. Собрать, поговорить, призвать к совести? Но они и так сделали больше, чем две бригады до нашего приезда. И погода ухудшилась настолько, что жить становилось с каждым днем все труднее и труднее. Ночью наваливали на себя все, что можно, и все равно замерзали, а у края палатки вообще спать было невозможно. Здравый смысл подсказывал, что надо уезжать. Но тогда мог сорваться пуск рудника.

Близился Новый год, и скоро должна была прийти машина, привезти зарплату. На этой машине, как я понял по настроению людей, бригада уедет домой.

И тут у меня созрел план.

Деньги привозили обычно к двум-трем часам дня. Я вышел в тундру подальше от палаток, встретил машину, честно рассказал шоферу с кассиром, в чем дело, и попросил:

— Поезжайте назад, а завтра привезите на мою зарплату все, что сумеете достать хорошего к праздничному столу.

Они уехали, я вернулся как ни в чем не бывало в палатку. А бригада ждет машину. Не пришла сегодня, — значит, придет завтра. Иные не смотрят в мою сторону, но ясно: мысленно они уже на пути к дому. Вслух же об этом ни слова.

Утром с трудом выпроводил всех на работу. Смотрю: зажглись костры. Значит, дела не будет.

Часов в десять пошел в тундру — встречать машину…

Подъехали тихо, незаметно. Разложили на кроватях богатое — от души постарались кассир с шофером! — праздничное угощенье.

Я побежал за бригадой.

— Ребята, собрание!

Пришли. Видят: стол накрыт по всем правилам. Настоящий праздник!

— С Новым годом, — говорю.

— С Новым годом! — отвечают.

Перекусили, согрелись. Разговорились. А на улице лютая стужа, палатка наша бьется, трепещет на ветру.

— Ну, а теперь, — обратился я к рабочим, — ваше слово.

Как сейчас помню, встает Николай Шевцов, здоровый парень, богатырь. Посмотрел на меня пристально, улыбнулся, оглядел всех, вздохнул.

— Ну, что же, — сказал он, — наше слово твердое. Сделаем, братухи, рудник!

Больше никакой агитации не потребовалось. Мне было важно, чтобы люди сами поняли, какая задача перед ними встает, какая ответственность на них ложится: чтобы каждый сам сделал выбор — уезжать с Алы или оставаться.

Остались все до единого. Пошли на работу и два года не покидали палаток. Долг и дружба победили. Когда мы, построив рудник, вернулись в Заполярный, руководители треста долго допытывались: как же удалось поднять людей на такой героический труд? «Учился у Макаренко», — отвечал я.

Потом, уже позднее, рабочие говорили мне: «Ты — мужик, конечно, хитрый. Но все, правильно!»

Работали тяжело, но бывали у нас и радостные дни.

Однажды появились люди в огромных тулупах и меховых шапках — писатели. Стоят наверху, на кромке котлована, закутаны по самые глаза, а мы внизу — без телогреек, в резиновых сапогах, пот с нас льет градом — долбим землю пудовыми кувалдами. Пар стоит над котлованом. Выбрались наверх, повели гостей в палатку, поставили на печку чайник. Ребята на глазах у писателей переодевались, снимали сапоги, стряхивали с портянок лед.

Рассекись, и потекла беседа. Достал и раскурил свою трубку Константин Михайлович Симонов — так состоялась моя первая встреча с ним. Потом виделись много раз. А в этот приезд Константин Михайлович записал нашу беседу, и она была опубликована в «Правде».

К весне нам на помощь прислали пополнение. Появление новичков — всегда тревожный момент. Поставил их копать траншею. Вижу: плохо идет дело. Не стал ничего говорить, собрал своих ребят. Сказал: «Они начали до обеда, а вы приступайте после обеда. Но должны их догнать и перегнать».

Встали наши вшестером и догнали их шестерку, а потом

ушли вперед. Никакой агитации, никаких собраний не потребовалось — на следующий день новички работали по-другому. Поняли, куда попали.

Потом, не раз убеждался: пример — вот что воздействует на людей лучше всяких призывов.

Всегда стремился создать в бригаде атмосферу, доброжелательности, доверия. Ведь большинство людей приходило к. нам с добрыми намерениями. Иные вообще решали начать новую жизнь. Зачем, же ворошить прошлое?

Я совершенно не выносил никакой первичной информации о человеке. Часто бывает, что человек-то в принципе неплохой, просто о нем в прежнем коллективе сложилось плохое мнение.

Важнейшие черты характера рабочего человека на Севере — доброта и честность. Причем доброта действенная, доброта как норма жизни.

Назначили к нам, наконец, и начальника участка Ковалева Г. А. Но инженер он оказался никудышный. Такое впечатление, что он и чертежей прежде не видывал. Приходилось нам во всем разбираться самим. Грузы, поступавшие на участок, принимал я, бригадир.

Однажды в конце смены мне срочно понадобился начальник: не оказалось воды для приготовления раствора и бетона, не пришла водовозка. Побежал я к нему узнать, в чем дело. Жил наш начальник в единственном деревянном доме, построенном для администрации. Стучу в дверь: молчание. Стучу сильнее. Наконец откуда-то снизу, из-под двери раздался сиплый голос:

— Шо тебе надо?

Присел я на пол и обратился к дверной щели: — Мне нужна водовозка, Геннадий Александрович!

И услышал ответ, произнесенный с большим трудом:

— Смена кончилась, я с себя ответственность снял.

Наш начальник лежал на полу в состоянии сильнейшего опьянения. Это было с ним не впервые. Что делать? Жаловаться вышестоящему начальству? Я попросил приехать к нам на стройку жену Ковалева. Приехала. Сели мы с ней вдвоем в прорабской, и я сказал всю правду ей в глаза: «Ваш муж пьяница, да еще к тому же никудышний инженер».

— Да как вы смеете, — воскликнула женщина. — Мой муж в министерстве работал!

Тогда я страшно удивился, что он ТАМ мог работать. Потом, правда, я понял, что в министерских лабиринтах этот «специалист» мог как-то существовать, а построить объект, руководить людьми — нужны настоящие знания, опыт, да и совершенно другие человеческие качества, которыми он не

обладал.

Беседа наша оказалась безрезультатной.

Но однажды приехал к нам управляющий трестом проводить оперативку и спрашивает моего начальника лукаво так, с хитрецой: «Скажите, пожалуйста, сколько этажей у котельной?» Мы в то время ее строили. Тот ответил: «Три…» И не угадал. Мы работали на четвертом. В тот же день его освободили от должности.

Итак, в сотне километров от города, оторванная от строительной базы, практически без инженерной подготовки, без налаженного снабжения бригада сделала все, что было намечено, — одна в дикой тундре построила почти целый рудник. Мы, сами того не ведая, стояли у истоков бригадного подряда.

Тогда и прозвучало впервые в нашей палатке это новое для всех словосочетание — бригадный подряд. Родилось оно в спорах, когда на смену прежнему начальнику участка к нам приехал Игорь Феодосьевич Шупа-Дуброва — первоклассный инженер, личность творческая, беспокойная. Приехал он в 1962 году в качестве консультанта в командировку, да так и остался у нас — начальником участка. Простой в общении, умный человек, обладающий практическим опытом и, что самое главное, разбиравшийся в экономике, У нас сразу возникло взаимопонимание, хотя всю жизнь потом мы с ним проспорили, и нередко доходило до того, что оба хватались за сердце.

В первые же дни после его приезда мы заговорили о бригадном подряде.

Никто и не подозревал, о чем двое слоняющихся на морозе вокруг палатки спорят до хрипоты. Нас выгоняли наружу, чтобы не мешали отдыхать, и мы, подпрыгивая и хлопая себя руками, бродили кругами среди дикой тундры: выясняли, как должен оплачиваться труд такой бригады. Понятие «подрядная, бригада» возникло в пылу бесконечных споров и впервые появилось в нашей статье в газете «Полярная правда», в последний день 1962 года.

Десять лет спустя, тоже 31 декабря 1973 года, мы прочли поздравление Центрального Комитета КПСС и весть о правительственных наградах пятнадцати членам нашей бригады за внедрение в практику промышленного бригадного подряда. Такое совпадение!

…Наступил наконец день, когда Алареченский рудник был готов к сдаче в эксплуатацию, и мы, как дети, радовались, что закончилась эта бесконечная полярная ночь. Было начало лета, и, хотя еще лежал снег — в тех местах он держится долго, до июня, — на душе было по-весеннему светло и солнечно: утром

приедет комиссия принимать рудник. Придет машина, которая навсегда увезет нас отсюда…

И что же мы делали всю последнюю ночь? Играли в хоккей. Измученные люди — кто ногами, кто палкой — гоняли до утра консервную банку. Нам было не до отдыха: радость переполняла нас. Победа? Мы выстояли! Мы победили и природу, и все тяготы, лишения палаточной жизни, и свои, маленькие человеческие слабости!

Пришла машина, мы побросали в нее свои вещевые мешки и отправились по домам. От усталости я сразу же заснул и проспал всю дорогу.

Когда вернулись с Алы в город, нам выдали путевки в санатории на юг.

Так я впервые в жизни попал в Сочи. Стоял август, жара доходила до 36 градусов. Поселили меня в номере на четверых. Я сразу же, устав с дороги, разделся и лег спать.

Проснулся от хохота. Вижу: трое незнакомцев смотрят на меня и смеются:

— Ты хоть разденься!

Я поглядел на себя: лежу в костюме, в ботинках, на голове соломенная шляпа. Это я оделся ночью, во сне: видимо, в открытое окно потянуло ветерком и мне почудилось, что я снова в палатке.

Долго потом не решался одеваться по-летнему: все казалось холодно…

Когда я возвратился из санатория, мурманские журналисты попросили нас с Шупой подготовить статью в газету.

Сели мы с Игорем Феодосьевичем вечером и написали все, что думали о рабочем коллективе, его возможностях и перспективах развития, — те заветные мысли, что зародились на берегах Алы. Наша статья была опубликована в «Полярной правде» 13 июня 1963 года и называлась «Давайте подумаем, как лучше работать». В ней мы изложили программу бригадного подряда в промышленном строительстве.

Вот некоторые мысли из этой статьи:

Работу оплачивать за выполнение графика, а не за вал, тогда бригада будет заинтересована в быстрой сдаче объекта.

Переделок не должно быть — за них платить не будут.

Трехсменная работа, стопроцентное использование техники, рационализация. Передовой опыт — на вооружение.

Главное в работе — конечный результат, сдача объекта. Премия — за конечный результат, экономию и качество.

Дисциплина, сознательность, коллективизм, воспитание коммунистического отношения к труду должны стать жизненной

нормой каждого члена бригады.

В общем суть такая: бригада борется за сооружение объекта на договорных началах, обязуется построить его в определенный срок с нулевого цикла и до сдачи госкомиссии. На ней лежат все заботы и о правильном, хозяйском расходовании материалов, и о наиболее эффективном использовании техники. Если коллектив справится с делом да еще сбережет материалы, получает премию. Прямая выгода и государству и рабочему.

Статья произвела впечатление.

В то время идея бригадного подряда была совершенно новой. Читающая публика разделилась на два лагеря — горячих сторонников и принципиальных противников бригадного подряда. Последних было большинство, и среди них наше непосредственное начальство.

Мы с Шупой призывали, но нас никто не слушал. Мы доказывали, убеждали, ссылаясь на опыт строительства рудника в Алареченске, а консервативное мышление хозяйственников сопротивлялось. Появился даже такой «контраргумент»: «Не наш метод».

Но как бы там ни было, идея бригадного подряда дошла до Москвы.

В октябре 1963 года в Заполярный приехали представители Министерства строительства РСФСР и Центрального нормативно-исследовательского бюро при НИИ экономики строительства. Смотрели, слушали, но резолюцию написали осторожную: «Особенностью предложения тов. Серикова В. П. является предоставление бригаде возможности непосредственного участия в подрядной деятельности строительно-монтажной организации…»

— А как можно участвовать, не имея твердой договоренности и гарантии? — нажимал я. — Пусть управление с нами договорится. Мы хотим быть равноправными партнерами…

Но о какой-то предварительной договоренности с бригадой никто тогда думать не хотел. К. таким крутым переменам строители не только в нашей области, но и в стране еще не были готовы.

И все-таки новое настойчиво пробивало себе дорогу. Немало этому способствовала печать.

Однако никто не решался провести этот эксперимент в жизнь. Тогда, твердо веря в новое дело, я отправился по общему с Шупой решению в Москву — пробивать Идею.

Попросил несколько дней в счет отпуска в потертом пиджачке, со старомодным чемоданом, набитым номерами газеты с нашей статьей, явился в столицу. Ходил по кабинетам Госстроя,

Главмосстроя, раздавал газету, убеждал. Тщетно. И тут кто-то посоветовал встретиться с А. Н. Косыгиным. Пока я наводил справки, как это сделать, выяснилось, что Алексей Николаевич уезжает в Крым в отпуск. Вот досада! Все рушилось.

Не знаю, как пришла мне мысль пуститься вдогонку. Быть может, мой рассказ кому-то покажется неправдоподобным. Но все происходило так, как я рассказываю. Выяснил, когда товарищ Косыгин уезжает, взял билет на тот же поезд и покатил на юг.

Еду… Проходит ночь. Утром просыпаюсь — поезд стоит на каком-то полустанке. Выскакиваю на перрон, вижу: Алексей Николаевич прогуливается со своим помощником. Я, не раздумывая, к нему. Так и так, говорю, я бригадир с Севера, у нас идея, протягиваю газету со статьей: «Пожалуйста, очень прошу, почитайте!»

Алексей Николаевич улыбнулся, взял газету: «Хорошо, я прочитаю, на следующей остановке получите ответ…»

С волнением ждал я следующей станции. Поезд еще не остановился, а я уже спрыгнул на перрон. Помощник Алексея Николаевича дал мне московский телефон, по которому можно будет все узнать, и успокоил: «Возвращайтесь в Москву, все будет хорошо. Алексей Николаевич прочитал статью. Мы передадим в Москву, вашего звонка будут ждать».

Поезд оставил меня посреди украинской степи. В задумчивости побрел я к белому станционному домику покупать обратный билет.

В Москве меня встретили со вниманием. Поселили в гостинице «Советская» на Ленинградском проспекте.

Я попал на прием к заместителю председателя Госстроя СССР А. А. Этмекджияну, к другим руководителям. Но встречи эти оказались безрезультатными.

Шли дни, кончался мой отпуск, а серьезного разговора о подряде так и не состоялось. Тогда я попросил А. А. Этмекджияна собрать совещание.

И вот 19 августа 1963 года я выступил перед представителями высшего строительного органа страны — Госстроя СССР, его научно-исследовательских институтов. Сидели научные работники, хозяйственники, журналисты. Слушали, покачивали головами: «Бригада, подряд… Шабашка какая-то!» — и разгромили меня в пух и прах. В сердцах я крикнул тогда: «А все-таки подряд будет!»

Но до официального признания его прошло еще семь лет.

Командировка в Никель

Не прошло и двух месяцев, как мы вернулись с Ала-речки, вызывают меня в трест: «Надо ехать в командировку в поселок Никель». Объясняют ситуацию. Над действующим цехом требуется срочно соорудить тракт подачи руды. Работа трудная, нужна крепкая бригада. «Это не приказ, — говорят, — просьба», но чувствую: отказываться нельзя. Вот только как объяснить задачу людям? Как снова оторвать рабочих от дома, от семьи?

Пришел в бригаду. Худые, усталые люди. После двух лет, проведенных в палатке, люди только-только стали привыкать к нормальной жизни. Собрал рабочих, говорю прямо: «Надо ехать в командировку в Никель. Месяца на три-четыре».

— Да мы же только вернулись!

— Скажу вам так: многие кандидатуры обсуждались, но остановились на нас. Бригада нужна надежная. Работа сложная и опасная. Сами видите: зима, морозы с ветром, полярная ночь. Работать придется на высоте. Нас никто не заставляет, можем отказаться. Я знаю, что вы устали…

Совещались недолго, но решили твердо: «Надо, — значит, надо!» На этом разговор закончился. Никто даже не поинтересовался, какой будет заработок.

Наверное, это была самая трудная командировка. Не забыть ту полярную ночь: прожекторы освещают высоко поднятый над цехом металлический скелет галереи. По проекту ее надо было делать из монолитного железобетона. Но попробуй повозись с бетоном, если под галереей цех уже плавит металл, а кран может подать бетон лишь в одно место. А это значит носилки, ручной труд.

«Нет, бетон тут не пойдет», — сразу поняли ребята. Жора Николаев предложил: «А что, если попробовать плитами? Завод рядом. Если начать производство плит, задачу выполним».

Но как их монтировать? Краном удастся положить первые три-четыре. А дальше? — Дальше — лебедкой!

Инженеры согласились: «Это единственный выход».

Привезли нам плиты, и Жора Николаев, поскольку был инициатором, полез наверх. Крепкий, смелый парень. Залез, осмотрелся, кричит: «Давайте плиту!» Подали плиту, установили на нее лебедку. Честно говоря, все это делалось с большим риском. Но работа началась. Одна за другой ложились плиты. Самое трудное, однако, было в другом: при выбросах газа нас окутывало ядовитым облаком. Мы знали об этом и привязывались для страховки ремнями.

Противогазы, которыми нас снабдили, практически бездействовали на морозе, да и не привыкли мы к ним.

Когда первым потерял сознание Иван Гамаюнов, мы растерялись: медиков к нему наверх не поднимешь. Попробовали по стальным фермам нести его на себе, но он вскоре пришел в себя: «Куда тащите? Передохну немного и снова начну работать».

Такое случалось и с другими. А мне это почему-то не грозило. Возможно, помогала большая внутренняя мобилизация: организм не поддавался. Замечал это еще в тундре, когда летом тучи комаров атакуют человека. Все мазались специальной мазью, но спасения не было. Я же никогда никакими антикомариными средствами не пользовался. Посмеивался над другими: «Чего боитесь? Смотрите, комары с меня сами падают». Действительно, посидит, посидит и падает.

Жили мы в Никеле все вместе в подвале (теперь там кафе «Северянка»). Работали в три смены, и свет в подвале горел день и ночь. Посредине стоял бильярд — менялись смены, и игра не прекращалась круглые сутки. Спать в такой обстановке было, конечно, трудно, но уставали так, что засыпали сразу же как убитые.

Пытаясь беспристрастно разобраться в том, что делал, как жил и работал на Севере в те годы, хочу выделить главное: я не жалел себя ради дела, рабочие, видя это, старались следовать моему примеру. Время было такое. Работа трудная, иногда на пределе человеческих возможностей. Люди жили бедно, недоедали, плохо было с одеждой, с жильем. Чтобы поднять ребят на — действительно героический труд, требовался прежде всего личный пример. Причем иногда, казалось бы, в мелочах.

Например, у рабочего рвался левый сапог, я снимал свой, отдавал ему. Потом сапог рвался у другого, я ему отдавал правый, а сам уже ходил в двух рваных. В 1957 году приехал к нам новый начальник управления москвич Ксендзовский. Собрал бригадиров, познакомились, а потом он говорит: «Все свободны, а вы, Сериков, останьтесь». Смотрит на меня с участием и деликатно спрашивает: «Простите, что это у вас с ногами?» — «А что с ногами? Все в порядке». Ксендзовский по-прежнему смотрит на мои ноги. «А-а, — рассмеялся я. — Это вы про сапоги? Да они оба на левую ногу».

Случалось и такое: надо людей ставить копать траншею, а в ней вода. Конец зимы, температура градусов пять-шесть мороза. Был у нас в бригаде один упрямец:

— Не полезу в траншею!

— Почему?

— Давай сапоги новые.

— Да сейчас такая погода — босиком ходить, можно! — говорю.

— Вот если сам босиком пойдешь, полезу в траншею.

— Хорошо, пойду босиком. Только поспорим на двести рублей: если до обеда прохожу, то ты мне двести, не прохожу — я тебе.

Разговор происходил в начале рабочего дня, примерно в половине девятого. Спорщик прикинул: «Не выдержит!» Надо сказать, человек он был неплохой, но позарился на деньги: верный выигрыш! Не всякий проходит полдня босиком по снегу. Но я себя знал: здоровый, три года на Севере практически обходился без телогрейки. Поспорили по всем правилам. Я снял с себя сапоги. Парень полез в траншею.

Ребята, увидев, как обернулось дело, заспешили. Работали быстро, и мне оставалось дотерпеть еще немножко. И тут мой спорщик, увидев, что осталось двадцать минут до двенадцати, а я и не думаю обуваться, не выдержал.

— Шутка! — закричал он. — Ребята, это шутка.

— Какая же шутка? — возмутился я, — Готовь двести рублей.

Но у парня было такое испуганное лицо, что я не стал больше испытывать его и, конечно, тут же обратил все в шутку. Да и не о денежном выигрыше я думал, когда затеял этот спор. Мне нужно было быстрее выкопать траншею. Педагогика — наука творческая.

Но бывало, к сожалению, и по-другому. В 1958 году приехали к нам демобилизованные солдаты, пограничники, человек семьдесят. Возглавил новую бригаду Николай — парень образованный, был он комсоргом в Заполярном, пользовался авторитетом. Проходит месяц. Бригада работала отлично, о ней писали в «Полярной правде». Через месяц — новые успехи. Повсюду только и слышно: «Коля, Коля!» Все идет хорошо, бригада работает в полную силу. И вдруг…

Прихожу как-то во время работы в общежитие: чертежи, кажется, забыл. Смотрю: Николай — мы жили в одной комнате — лежит в одежде, а время уже послеобеденное.

— Что с тобой?

— А? — очнулся он. — Да все нормально!

— Какое же ты имеешь право уходить с работы? Что скажут люди?

— Да ничего страшного, я сейчас встану.

Проходит еще несколько дней. Как-то, тоже после обеда, захожу в общежитие — Николай опять лежит на кровати. От меня отмахивается:

— Да ты не беспокойся, бригада работает.

На третий раз я специально зашел проверить. Вижу: Николай

спит. А бригада действительно продолжает прекрасно работать.

В тот раз я сказал одно:

— Ну, Николай, смотри. Это добром не кончится. С огнем играешь!

И как в воду смотрел! Однажды иду мимо бригады Николая — шум. Остановился, слушаю.

— Давай, дорогой, убирайся! Ты нам больше не нужен. У нас другой бригадир, не хуже тебя. А ты иди спи.

Вот оно что — застали Колю спящим и теперь прогоняют. Я отошел в сторонку, жду. Гляжу — идёт, Поравнялись. Не стал ему выговаривать.

— Ладно, иди в бригаду, работай.

Он вернулся к нам и, надо сказать, хорошо работал. Но, видимо, травма оказалась тяжелой: вскоре он уехал к себе на родину в Ленинград.

Прошло восемь лет. Оказался я проездом в 1966 году в Ленинграде. Иду по улице. Навстречу — человек, вроде знакомый. Пригляделся — Коля. Я иду радостный, полный энергии, на груди Золотая Звезда. А Коля? Поблекший взгляд. Усталое, серое лицо. Я не поверил своим глазам. Вот что сделалось с человеком! Так хорошо начал, но оступился… и потерял себя.

В те полярные ночи в Никеле рабочие трудились героически, и третья плавильная печь вступила в строй действующих в запланированный срок. Страна получила дефицитный металл.

Такой героизм понятен.

Но я думаю вот о чем: бывает, люди вынуждены проявлять отвагу и героизм, когда это вызвано не столько обстоятельствами, сколько равнодушием отдельных лиц.

Как-то из-за повреждения на теплотрассе один из домов лишился тепла — это на Севере страшная беда. Случилось это в предпраздничный день, к концу смены.

Кинули на прорыв нашу бригаду. Но «забыли» о мелочи — завезти доски — крепежный материал. А трасса в этом месте шла на большой глубине. И нелегко докопаться до самого низа, да и работа без крепления — большой риск.

Но ждать материалы было некогда: север, мороз.

Дошли до самого низа, до труб, и вдруг раздался крик: «Грунт ползет, спасайтесь!» Мы выскочили из траншеи, стены рухнули, и весь наш труд оказался напрасным.

Проработав всю ночь, мы сидели обессиленные, слушали разносившиеся из громкоговорителей мелодии маршей — шёл парад на Красной площади — и смотрели на бесформенную груду мерзлой земли, похоронившую под собой поврежденный участок

теплотрассы. Тепло мы в тот день в дом не дали. И лишь потому, что по чьей-то вине у нас не оказалось под рукой досок.

Каждый раз, поднимая бригаду на большое дело, я взвешивал, насколько наше участие в нем необходимо, и никогда не толкал рабочих на бессмысленные поступки.

Запомнился случай, происшедший на Ала-речке. Как-то в котельной, уже готовой под сдачу, — видимо, от электросварки — вспыхнули леса, облитые соляркой и маслом. Все растерялись. Кто-то вспомнил, что на лесах остались два баллона с кислородом — и вмиг все кинулись из здания врассыпную. Взорвутся баллоны — разнесут нашу котельную вдребезги. И тут в огонь бросился рабочий Рамаз Гулашвили. Через минуту он вынырнул из огня с уже разогревшимися баллонами. Когда пожар потушили, мы говорим: «Жора, а ну-ка подними еще раз баллоны!» Так он едва поднял один.

На Ала-речке нашу работу как-то обходили вниманием: рудник — стройка не такая уж масштабная, были объекты и более впечатляющие. Но здесь, в дикой тундре, впервые в промышленном строительстве зарождалась и бригада нового типа, и новые производственные отношения, призванные в недалеком будущем изменить многое в жизни трудовых коллективов. Люди трудно, но упорно прокладывали дорогу новому, и в их самоотверженном труде, в борьбе со старыми традициями и суровой природой рождалась и утверждала себя идея бригадного подряда.

В последовательном отстаивании новых идей есть тоже элемент героизма. Образ Терентия Мальцева, посеявшего пшеницу по безотвальной вспашке, когда кругом пахали общепринятым способом — с оборотом пласта, и он не пускал никого на свое поле, пока не кончилась пахота, — для. меня это образ настоящего борца, героя.

Наконец пришел знаменательный для всех жителей Заполярного 1965 год. Завершилось строительство Ждановского горно-обогатительного комбината. Цех обжига выдал первую продукцию. Свершилось то, ради чего приехали сюда, в этот суровый край, тысячи добровольцев.

Одно время мы жили с мамой вдвоем; жена и дети отдыхали. И вот однажды вечером я лежал не раздеваясь на кровати усталый, небритый. Мать пошла в магазин. Вдруг слышу — по радио диктор говорит: «За особые заслуги… присвоить звание Героя Социалистического Труда Серикову Владиславу Пахомовичу — бригадиру комплексной бригады треста «Печенганикельстрой».

Я обомлел. Героев в ту пору на Севере было мало.

Заходит мать. Видит, я не в себе.

— Мама, а мне Героя присвоили…

Гляжу, мать на ногах еле держится, так поразила ее эта новость. Я схватил ее на руки, положил на кровать.

Она пришла в себя. И, первое, что сказала сквозь слезы: «Значит, наша фамилия снова зазвучала?…»

Ей было это важно: громко, на всю страну зазвучала фамилия ее мужа. Сколько лет она носила в себе эту надежду! И… свершилось!

«Сейчас же люди придут!» — засуетилась мама.

И точно, не успел я побриться, пришли друзья-товарищи.

Не всем хватило места, стояли у крыльца. Даже мой друг Шупа сумел пробиться ко мне только на второй день. Смешно, но пришлось установить очередь на посещение.

И так каждый вечер — до двух, трех часов ночи. Приходилось выдерживать и еще на работу ходить. Все радовались за меня, это был наш общий праздник.

А через несколько дней меня вызвал управляющий трестом. Тут же сидел секретарь райкома партии.

— Значит, такое дело… В ночь выезжаем в Мурманск. Будут вручать Звезду… У тебя костюм есть?

— Нет, — говорю.

В те годы в Заполярном костюмов в свободной продаже не было.

Все переполошились! Стали звонить в обком партии. Там говорят: «Немедленно в Мурманск!»

Прибыли в Мурманск. Сижу в гостинице. Вечером привезли костюм, но не моего размера. Пришлось вызвать портного, снять мерки.

Утром меня подняли: бегом в ателье. Надел костюм — ну прямо по мне. Как только успели перешить за ночь?

Награждение прошло торжественно. Сын, в то время семиклассник, посвятил мне стихи:

Палатки, потом дома,
Потом на асфальте следы,
И вот отражаются города
В Звезде на твоей груди.

Мальчишка, а сумел уместить в четыре строчки человеческую жизнь.

Мать повесила мой костюм в своей комнатке: не в шкаф, а на виду, на стене. Однажды ночью гляжу: стоит и ласково гладит рукой звезду. Старенькая. На глазах слезы счастья. Эта картина

до сих пор у меня перед глазами.

Я счастлив, что при жизни матери получил эту высокую награду, стал лауреатом Государственной премии СССР.

А главное — при ней вступил в партию. Четырнадцать лет избирался членом областного комитета партии, был делегатом партийных, профсоюзных и почетным делегатом комсомольского съездов. Старался достойно нести эстафету, принятую от отца-большевика.

В Мурманске

В 1967 году завершилась последняя моя стройка в Заполярном — Дворец культуры. Десять трудных, но счастливых лет остались позади.

Я переехал с семьей в Мурманск — город на берегу Баренцева моря.

Из окон домов, расположенных амфитеатром на сопках, открывается Широкая панорама Кольского залива: доки, причалы, портальные краны и целый лес мачт. Снуют проворные буксиры. Ветер подхватывает и несет запахи моря в город, где тысячи мальчишек мечтают стать моряками.

Мурманск — столица Заполярья. Устроенный быт, культурная жизнь. Но дела не радовали. СМУ-2 треста «Мурманскпромстрой», куда меня перевели, начало строить десятки сооружений, но ни одного не могло закончить. Некоторым объектам было по 5–6 лет. Я видел множество бригад, которые ничего не делали и за это еще ухитрялись получать первые места в соревновании.

На меня смотрели с любопытством: какой из него получится «деятель»?

Ситуация на новом месте оказалась сложной. Пришлось иметь дело с теми, кто мог явиться на работу нетрезвым, вообще не выйти на работу после получки, с легкостью подать заявление об уходе.

Начальник управления привел меня на строительную площадку и показал на десятка полтора человек, лежавших вповалку вокруг заглохшего компрессора. Бригада второй день находилась в коллективном загуле. Уже был издан приказ, который и по сей день хранится в архиве отдела кадров: «Бригаду В… в связи с коллективным пьянством расформировать».

Начальник посмотрел на меня с вызовом: что же, с хорошим коллективом любой бригадир может начинать. Но если ты и вправду умеешь воспитывать, то вот тебе «сырьё». Приказ о расформировании бригады отменили.

«Воспитывать» приходилось ежедневно. Случалось, особенно после получки, что некоторые участки оказывались полностью оголенными.

Меня спрашивали:

— Пахомыч, а где ж остальные?

— Я отвечал:

— Тоже найти не могу. Вот проспятся, сами объявятся.

Объявлялись. Я не кричал, не писал докладных начальству.

Коротко объяснял:

— Как поработал, так и получишь.

Не отступал от сказанного ни на шаг. Медленно, не до всех сразу, но все же доходило: пить во время работы — это обкрадывать прежде всего себя самого. Но уж если я замечал, что человек начинает исправляться, то не жалел для него ни времени, ни душевного тепла.

В бригаде собрались молодые парни. Делать они мало что умели. В основном копали землю. Между прочим, и загуляли они из-за этой земли. Копали целый месяц траншею, оказалось — не в ту сторону.

И вот пришел день, когда я увидел: люди задумались о себе, о своем будущем. Значит, можно начинать новую жизнь. Собрал всех. Речь моя была короткой:

— Будем строить объекты «под ключ». Ищите специалистов. Для начала — человек тридцать.

Все включились в поиски «спецов». Помогли обстоятельства. Трест «Печенганикельстрой» после окончания строительства Ждановского горно-обогатительнога комбината расформировали, и кадровые рабочие разъехались по многочисленным стройкам области. Часть этой старой гвардии, соратники по Ала-речке, влились в мою новую бригаду — Георгий Николаев, Владимир Герасимов, Степан Кондрусик и другие проверенные на прочность в самых трудных испытаниях. Они принесли с собой энергию, оптимизм, опыт и трудолюбие. Опираясь на такой испытанный костяк, можно было уже смело пополнять коллектив новичками.

Я так и говорил: набираю молодежь в свою старую бригаду.

Набирал где только мог. Однажды на вокзале встретил парня. Демобилизовался, приехал в Мурманск, устроиться на работу сразу не удалось. Я взял его к себе в бригаду и не раскаялся.

Приходили люди и сами: чувствовали, что у нас можно работать по-настоящему. Виктор Гуцало (позже он стал моим заместителем) сам руководил коллективом. Но попросился к нам рабочим. Пришел каменщик Николай Иванов, в прошлом матрос Краснознаменного Северного флота, жадный до дела человек. Юрий Берг начинал «зеленым» сварщиком, потом стажировался в другом коллективе — у аса сварки Марлена Ивановича Нечая — и вернулся, имея третий разряд. Хорошим помощником стал арматурщик и сварщик Валерий Кузнецов. Все они наряду с ветеранами Немало сделали для укрепления бригады.

Через два года коллектив завоевал звание лучшей бригады Минтяжстроя СССР.

Теперь вместе с «гвардией» из Заполярного нас стало 27 человек — уже можно было решать большие задачи. Пришел я в

управление и попросил: «Дайте нам пусть трудное, но настоящее дело. Люди должны честно заработать хорошие деньги».

И нам нашли такое дело: благоустройство в районе овощной базы. Местность болотистая, грязь по колено. Задание, прямо скажем, трудновыполнимое, но работа денежная.

Сделали мы расчеты по дням. Получилось: весь месяц — ежедневно — всем трем сменам надо принимать по 50 кубометров бетона. А ведь еще нужно время на подготовку площадок: расчищать болото, засыпать его бутом, гравием, песком, все это уплотнять, выравнивать. Как справиться с таким объемом? Выход напрашивался один: каждая смена по возможности помогает другой. Или выйдет на час, а то и на два пораньше, или же задержится после смены.

А главное, конечно, беречь минуты, Другого пути не было.

Обсудили. Решили единогласно — работу брать.

«Ребята, — обратился я к бригаде, — выдержим, будет заработок, но самое важное — будет уверенность в своих силах».

И мы выдержали. Сделали даже больше, чем запланировали. Подъем был такой, что и следующий месяц работали как одержимые. Вошли в ритм. И тут хлынуло пополнение. Отовсюду! Даже с Сахалина однажды пришло письмо: «Бригада нравится, хочу её посмотреть», Я ответил: «Приезжай, посмотришь».

Надо же: приехал! Познакомились. Походил по стройке, улетел домой. Затем пишет: «Хочу работать в бригаде». Ответил: «Приезжай». А сам думаю: далеко, второй раз не рискнет. Приехал снова, неделю жил у меня, потом перебрался в гостиницу, а спустя время получил, как все, жилье, перевез семью и до конца работал со мной, до самого моего прощания с бригадой. Но это редкий, конечно, случай: человек приехал с другого края земли!

Никогда у нас не было какого-то идеального коллектива. Некоторых принимали в бригаду, признаюсь, из сострадания. Появляется иной человек и буквально плачет: «Возьмите! Пропадаю…» Таких набиралось каждый год человек шесть-семь.

Помню, пришел моряк. 16 лет плавал, но за пьянство списали на берег. Пришел вместе с женой. Та просит: «Возьмите его на работу!» Я отвечаю: «Как же взять—.у него руки трясутся». Но все-таки спросил, есть ли у него строительная профессия? Оказалось в прошлом каменщик. Подвел его к стене: «Вот кирпич. Положи». Моряк туда-сюда — не может. Говорю: «Слезай, ладно… Но руки свои можешь остановить?» Он попросил разрешения отойти минут на двадцать. Возвращается: «Вот!» — и показывает — не трясутся. Выпил за углом сто граммов. Казалось бы, зачем бригаде такая обуза? Но у человека — четверо детей. Как дальше

жить? Взяли его, хотя представляли, что хлебнем горя.

Тянулись в бригаду не только из-за хорошего заработка.

Для нас заработок не был самоцелью, а лишь средством для достижения цели — сдачи объекта. С материальной заинтересованности мы только начинаем. Когда человек увидит, что он может хорошо зарабатывать, он понимает, что может работать хорошо. И это входит в привычку. Мое твердое убеждение, проверенное многолетним опытом: не деньги цементируют коллектив, а хорошо организованный труд.

Шло время. Бригада набирала силу. Через некоторое время к нам попросились рядовыми рабочими шестнадцать бригадиров.

В конце 1969 года СМУ поручили строительство швейной фабрики. Мы предложили главному инженеру управления передать фабрику нам на подряд.

Главный инженер согласился, но сказал, что вопрос щепетильный, надо его согласовать. И согласовывали до тех пор, пока через несколько месяцев, уже в 1970 году, пришло сообщение о Злобине.

Как назло, в этот момент у нашей бригады не оказалось подходящего объекта для подряда. И вдруг в начале 1971 года поручают нам строить Южную теплоцентраль, крайне необходимую городу. Домостроительный комбинат в Мурманске набирал мощности, дома росли быстро, и остро встал вопрос: необходимо тепло. Срок установили сжатый. Если не уложимся, новый большой микрорайон — более 100 тысяч квадратных метров жилья — останется без тепла. Цель благородная, но и ответственность огромная!

В интервью корреспонденту Всесоюзного радио я заявил, что мы собираемся взять подряд на строительство промышленного объекта — комплекса Южной теплоцентрали Мурманска — и вызываем на соревнование бригаду Н. А. Злобина. Для руководства такое заявление было полной неожиданностью — как гром среди ясного неба.

Риск, конечно, был, как и в каждом новом деле. Но ведь были уже и десятки объектов, построенных нами «под ключ» в Заполярном и на Ала-речке — этом своеобразном плацдарме для дальнейшего наступления.

В 1963 году о наших предложениях узнал руководитель комсомольско-молодежной бригады треста «Апатитстрой» Михаил Николаевич Калацкий. Он и сам не раз задумывался над совершенствованием организации строительного процесса.

Прошел год, и на строительстве Дома культуры в Апатитах появился плакат: «Строительство ведет подрядная комсомольско-молодежная бригада Михаила Калацкого».

Дело спорилось в руках молодых энтузиастов. Дом культуры был построен в срок, сэкономлены материалы, выполнение норм выработки достигло 130 процентов, были исключены простои.

Нашлись сторонники нового метода и в Заполярном. Работники управления «Жилстрой» провели большую инженерную подготовку и передали на подряд жилой дом комплексной бригаде Ивана Ивановича Кутузова, которая сумела сократить сроки на 27 дней, внедрив настоящий хозрасчет.

Однако руководители «Жилстроя», почувствовав, какой четкости потребует подрядная бригада от самого управления, не решились повторить и тем более расширить опыт.

Но одно дело — жилой дом, другое такой сложный промышленный комплекс, как Южная ТЭЦ — 17 объектов.

Для большинства инженеров, да и рабочих сама мысль построить теплоцентраль одной бригадой казалась в то время абсурдной. Такой орешек не по зубам бригадному подряду, утверждали мои оппоненты. Это вам не дом построить, как у Злобина. Но назад для нас пути уже не было. Каждый входящий в нашу бытовку в тот памятный 1971 год видел плакат: «При крепком желании и полном напряжении сил невозможное становится возможным».

С таким настроением и твердой верой в свою правоту мы и приступили к первому подряду. Подписав договор, начальник отдела труда и заработной платы Ю. М. Романов, И. Ф. Шупа-Дуброва и я отправились в Зеленоград к Н. А. Злобину.

Николай как раз строил свой второй дом. Стали обсуждать условия соревнования. Подводить итоги взялись газеты, сперва «Советская Россия», потом «Труд». Сначала вышла «ничья», затем поочередно присуждали победу то одной, то другой бригаде. Через несколько лет к нам подключился ленинградец Шевцов и побеждали уже втроем, поочередно.

И все-таки, несмотря на сложность в обобщении результатов, соревнование выполнило свою основную задачу — стало активным пропагандистом и организатором нового метода.

Николай Злобин понравился мне: хороший бригадир. Большое впечатление на меня произвела инженерная подготовка на злобинских объектах. Ничего подобного у нас в Мурманске не было.

После первого посещения Зеленограда у меня появилось твердое убеждение: методы организации бригадного подряда в жилищном и промышленном строительстве существенно различны. Если бригада, возводящая серийный дом, не может и дня прожить без пунктуального выполнения договора (срыв поставок здесь равносилен поражению), то на строительстве

промышленных объектов огромные возможности для инициативы, предприимчивости, маневра. Всегда можно что-то заменить, придумать…

…Над Кольским заливом полярная ночь. Лишь луна да огни электрических ламп резко вычерчивают контуры промышленных зданий. Мороз, поземка. Ветер леденит лицо, руки. Но люди не уходят. Ритм стройки не нарушается ни на минуту. Пятьдесят пар рабочих рук делают столько же, сколько раньше чуть ли не целое строительное управление.

Хотя работа шла хорошо, с каждым днем, становилось все более очевидно: экономику строительства надо изучать гораздо глубже.

Подряд заставил и бригаду и бригадира считать буквально каждую копейку.

Когда работники управления представили рабочим контрольные финансовые итоги их труда за первые два месяца, мы ахнули: убытков на 10 тысяч рублей! Все они были отнесены на счет бригады. Значит, ни о какой премии и речи быть не могло. Вот тогда я и начал учиться экономике. Перетряхнул все финансовые документы, имевшие отношение к объекту. Высчитал часовую стоимость аренды каждого механизма, узнал точную цену каждого кубометра стройматериалов, детально проанализировал каждую операцию.

Большие убытки бригаде приносили два мощных восьмитонных крана. Они могли поднимать немалые тяжести, например котлы. Но котлов еще не было, а краны уже успели сожрать тысячи рублей.

Выход был один: форсировать монтаж и кладку главного корпуса теплоцентрали, чтобы быстрее избавиться от кранов.

Быстро поднимались этажи главного здания, и наступил момент, когда я заявил руководству: «Все. Краны нам больше не нужны». И письменно подтвердил наш отказ.

Бригада заявила твердо: не нужны нам эти безработные гиганты! И настояла на своем: кто будет монтировать котлы, пусть и рассчитывается за краны. (Краны год простояли в ожидании котлов).

Нашли мы старый транспортер, попросили его отремонтировать.

На дешевом подъемнике «сэкономили» стоимость эксплуатации целого крана.

Нужно сказать, что и раньше, когда эксперимент только начинался, скептиков хватало и в бригаде. Некоторые вообще были против бригадного подряда: «Еще неизвестно, заплатят ли нам премию за экономию, да и сроки такие, что вряд ли

уложимся». Предчувствия не обманули — премию нам не заплатили. И тут подняли головы те, для которых любой повод хорош, лишь бы ничего не делать.

Но сейчас будет разговор непростой — премии-то не получили, настроение резко изменилось. Те самые ребята, что вчера не ходили — летали по стройплощадке, сегодня работали подчеркнуто медленно, неохотно — куда делся энтузиазм. Даже не верилось, что еще полмесяца назад полторы-две нормы в смену никто не считал исключительным достижением. И это на отчаянном морозе, под жгучим ветром, в полярную ночь!

Мурманчане хорошо помнят ту зиму 1971/72 года. В ноябре за двое суток Арктика обрушила на город двухмесячный запас осадков. Остановился транспорт — слой снега достигал полутора метров, На работу добирались пешком, через сугробы. Все горожане выходили на борьбу со стихией.

А в январе начались штормы. Ветер рвал провода, выбивал стекла, вспарывал жестяные крыши домов, срывал с якорей суда в порту. За три первых месяца 1972 года прошло 13 таких ураганов.

Чуть ли не ежедневно радио сообщало: «Внимание! Штормовое предупреждение!»

Надо учесть еще одно обстоятельство — ветер на берегу залива всегда сильнее, чем в городе. А ведь наша «Южная» стояла у самого залива и первая принимала на себя шквальные удары. Но, какая бы ни стояла погода, люди в бригаде находили для себя дело. На случай пурги всегда были наготове огромные деревянные лопаты для очистки снега и находилась работа, если вдруг остановится кран.

Выработка в такие смены была отнюдь не максимальная. Люди знали об этом и дорожили каждой минутой.

И вот после такой напряженной, яростной работы — спад.

Партгрупорг Петров не раз собирал коммунистов, а я — совет бригады:

— Давайте подбодрим народ, ведь все нормализуется! С таким настроением, как сейчас, далеко не уедем.

Неожиданно свое веское слово сказала профгруппа.

Групорг Анатолий Жаринов, горячий сторонник подряда, как настоящий боец-коммунист ринулся за него в бой. Наши бытовки в то время располагались в двухэтажном бесхозном домике. Буквально каждый день в «конференц-зале» на первом этаже появлялся артист из драмтеатра или музыкант, лектор или журналист. Анатолий всех, кого приглашал в бригаду, просил: «Упомяните, пожалуйста, о подряде, скажите доброе слово…»

А наверху, на втором этаже, собирались в обед непримиримые наши противники, одно время их было

большинство. Демонстративно игнорируя все мероприятия, они играли в карты, кричали: «В гробу мы видели этот подряд!»

Как-то один из приглашенных актеров, закончив читать классические басни, стал рассказывать театральные анекдоты, да так ярко, выразительно, что мы надрывались от смеха. Картежники наверху притихли, начали прислушиваться, любопытство взяло верх. В конце концов многие, не выдержав, спустились в «конференц-зал» да так там и остались. А через месяц противники подряда отступили, и уже вся бригада оказалась внизу.

В бригаде восстановилось единство. На строительной площадке стало оживленнее. А вскоре на нашем собрании представитель администрации заверил коллектив, что недоразумение с выплатой премии будет устранено в ближайшие дни. Но едва за ним закрылась дверь, как началось:

— А деньги-то так и не выдали! — Все «завтраками» кормят!

Обвинения посыпались и на меня, и на совет бригады, и на «затею с подрядом», И хоть кричали всего несколько человек, но уж больно горластые они были. Неожиданно на помощь пришли женщины. Их в то время в бригаде было 12 человек, но ни в работе, ни в спорах они не уступали сильному полу. Решительно выступили в защиту подряда… Вообще, нужно прямо сказать: самый надежный народ в любом деле, и особенно в новом, — это женщины. У себя в бригаде я точно знал всегда, на кого можно положиться. Мужчин надо убеждать, уговаривать. Женщине достаточно сказать: «Надо»..

После того собрания на стройплощадке возобновилась напряженная, дружная работа. Бригада вошла в график. А через некоторое время руководители управления после многократных подсчетов и проверок убедились, что квартальную премию мы заработали, и выплатили деньги.

Снижение заработка на первых порах бросалось в глаза и невольно наводило на мысль: во всем виноват подряд. Но при этом многие забывали, что все причитающиеся премии они получат по окончании полугодового этапа.

Премиальный аванс мы заработали. Задержка с его выплатой была, несомненно, по вине администрации: договор с бригадой еще не стал документом, вполне уважаемым каждым инженерно-техническим работником.

Впереди бригаду ожидало еще много трудностей, связанных в основном со всякими случайностями, от которых не застрахована ни одна стройка. Бригада справилась с ними. Все те неполадки, на которые сейчас больше всего жалуются подрядные коллективы и из-за которых происходят частые срывы договоров: плохое

материально-техническое обеспечение, нарушение графика поставок — нас хотя и беспокоили, но не в столь драматичной форме, как это часто я наблюдаю сейчас.

У строителей всегда много работы на площадке, тем более такой огромной, какой была наша теплоцентраль. И только неумение руководителей, в частности бригадиров, охватить стройку как бы одним взглядом приводит к простоям и безделью.

Теплоцентраль строилась силами не только нашей бригады. Рядом трудились еще 14 бригад субподрядчиков: монтажники оборудования, сантехники, электрики, вентиляционники и другие.

У строителей всегда больной вопрос — взаимоотношения со смежниками. Нередко разгораются споры и конфликты: кто-то кого-то подвел, задержал, не обеспечил фронт работ и т. д.

С самого начала подряда мы понимали, что успех возможен лишь в том случае, если будем действовать рука об руку.

Однажды я попросил одного из ведущих бригадиров монтажников, Владислава Костецкого собрать в обед бригаду.

Я предложил им тоже заключить со своим управлением договор на подряд между нашими бригадами — договор о взаимопомощи и дружбе. Бригада Костецкого первой в системе Минмонтажспецстроя СССР перешла на подряд, Это были истоки будущего сквозного поточного подряда.

С другими смежниками бывало сложнее. Появляется прораб субподрядчиков с портфелем, раздутым от документации, и заявляет, что не привезет свою бригаду до тех пор, пока мы не поставим леса вокруг двух резервуаров. Я объясняю ему, что не могу так вдруг отрывать от работы всех: остановится работа на многих участках. Но такие доводы не в счет: бросай на леса всю бригаду, иначе не появятся смежники. Причем эта команда поступает уже из треста, и в самой категорической форме. В дальнейшем мы подобные приказы, отданные без учета реальной обстановки, опротестовывали и, считаю, поступали правильно: интересы подрядной бригады и государства всегда совпадают. Но это будет позже, а тогда мы остановили все работы в ущерб себе и другим субподрядчикам, занялись установкой лесов. И вышло так, что целый месяц они простояли в ожидании той бригады.

Впредь рабочие сами, минуя даже бригадира, заранее советовались с субподрядчиками, помогали им то электродами, то кислородом, то металлом. И в ответ получали не только «спасибо». Когда надо было, смежники делились с нами всем, чем могли. Если возникала необходимость — мы делали их работу. Перед самой сдачей теплоцентрали запоздали обмуровщики котлов. Наши ребята засучили рукава и тут же принялись за

обмуровку.

В обстановке такой коллективной ответственности каждый старался строить технически грамотно, без переделок и замечаний.

Люди полюбили стройку и доказывали это высоким качеством работы.

И вот наступил долгожданный день, когда мы, уложившись в жесткие сроки договора, завершили первую очередь теплоцентрали. Прибыла комиссия во главе с главным инженером управления Г.Т. Ткаченко.

Но вот комиссия закончила работу и собралась на совещание.

И тут произошла примечательная история. Только что все члены комиссии единодушно высоко оценили качество работы на всех наших 17 объектах, но, как только зашли в прорабскую, мнения разделились.

Дело в том, что хорошая работа не всегда… выгодна стройуправлению. Оценка «хорошо» означала 30 процентов премии бригаде, «удовлетворительно» — 10 процентов. Занизить оценку и тем самым сэкономить фонд заработной платы — явный выигрыш для правления. Поэтому у нескольких работников СМУ появилась мысль так и поступить. Но хорошее качество работы было настолько очевидно, что при голосовании все утвердили оценку «хорошо».

Следующий этап на «Южной» прошел хотя и не без трудностей — на какой стройке их не бывает? — но в атмосфере полного взаимопонимания.

Главное событие этого периода: еще две бригады Минмонтажспецстроя — электромонтажники Г. Полякова и монтажники КИП и автоматики О. Щербакова, следуя примеру В. Костецкого, заключили договор на подряд со своими управлениями. Начал вырисовываться подрядный поток.

Все три наши бригады сдали свои работы государственной комиссии с первого предъявления без единого замечания.

Чем дольше мы работали вместе, тем заметней в людях проявлялась потребность повседневно экономить в большом и малом. Они складывали доски под крыши, подбирали битый кирпич и другие, казалось бы, негодные материалы, пускали их в дело. Ежедневно поступали рационализаторские предложения. Стропальщиков, которые, прежде чем приняться за разгрузку, лезут в кузов и придирчиво осматривают «товар», шоферы боялись как огня: отправят обратно, а там иди доказывай, что ты тут ни при чем. Рабочие считали государственную копейку.

И это, пожалуй, один из основных итогов нашей работы на теплоцентрали: на стройке появились хозяева.

Дело подходило к концу, когда не выдержали нервы у главного инженера треста. Работы еще много, а в сентябре надо сдавать. И на очередном оперативном совещании наш главный инженер тоном, не терпящим возражений, произнес: «Хватит, подряд подрядом, а чтобы завтра на объекте было все управление». Для бригады это означало крах и самой идеи, и всех усилий.

Этого нельзя было допустить. Я пошел в обком партии и попросил отменить решение главного. Твердо заявил: справимся сами. Мне поверили.

Вообще у партийных работников, в отличие от некоторых хозяйственников, была своя, особая, я бы сказал, партийная позиция в отношении к эксперименту.

Характерен вопрос, с которым обращались они на совещаниях к хозяйственным руководителям: «А как ваши решения скажутся на подряде, на настроении людей?»

Жарким для нас был тот август 1973 года. Совет бригады объявил «ударные дни» — трудиться с полной отдачей. Где раньше было трое, теперь управлялся один. Работали все здорово, и слово мы свое сдержали: в начале сентября, на три месяца раньше срока, три котла уже давали тепло городу. Работы на всех семнадцати объектах, благоустройство были завершены полностью. Оценка «хорошо» завершила наш двухлетний труд.

Дети бригады

Подряд буквально всколыхнул всех людей, сделал нашу жизнь содержательнее и духовно богаче. Труд бригады получил высокое общественное признание, а это потребовало от рабочих и общественных форм самовыражения.

Такой формой стало коллективное наставничество. Эта идея не была внесена в бригаду извне, а родилась в сознании рабочих как глубокое понимание актуальных проблем развития нашего общества.

Вспомним слова К. Маркса: «…наиболее передовые рабочие вполне сознают, что будущее их класса, и, следовательно, человечества, всецело зависит от воспитания подрастающего рабочего поколения».

«Кадры готовим сами» — это стало нашим лозунгом. В бригаде возникли бурные дискуссии. Как осуществлять коллективное наставничество? Не слишком ли смело мы замахнулись?

Такой работы, какую мы задумали, — вести подростков на всем долгом пути: школа — ПТУ — производство — в стране еще не проводилось. Значит, снова поиск? Как сделать, чтобы это было интересно, увлекательно и для взрослых, и для подростков? Понимали: такое возможно лишь при условии настоящей, искренней дружбы с ребятами.

В городе не было ни одной школы или училища, где бы не побывали члены нашей бригады: рассказывали о работе строителей, о подряде. Мы старались деликатно, ненавязчиво убедить детей и родителей, что путь в вуз через профтехучилище и производство не длиннее и уж наверняка надежнее, чем прямо из школы.

Совет бригады решал, кто идет в школу на встречу с ребятами. Никакие ссылки на отсутствие ораторских способностей во внимание не принимались.

А легкое ли это дело — выступать публично? Не каждый может преодолеть в себе внутреннюю робость, переступить тот барьер, за которым начинается живое общение с аудиторией. Помню, поручили мы раз нашим двум рабочим рассказать школьникам о перспективах строительства города. Один был молчун, больше минуты разговора не выдерживал, другой — известный (теперь уже в прошлом) сквернослов. Но раз совет решил — надо идти. Смену растить — дело общее, никаких исключений.

И вот когда послали этих товарищей в десятый класс, они

отправились туда бледные.

Я позвонил директору школы: «Сообщите, как пройдет выступление».

Проходит сорок пять минут — звонка нет. Я волнуюсь, сам звоню.

— Как там?

Отвечает: класс шумит, аплодисменты! Что там точно, не знаю. Позвоню через пять минут. Через пять минут звонок. Смеется:

— Они вдвоем дали такую лекцию, что дети их не отпускают до сих пор.

Так рабочие, встретившись с доверчивой, любознательной юностью, проявили себя интересными собеседниками. Сами себя не узнали.

Вернулись они на стройку — беседу проводили в обеденный перерыв — я им говорю: «Что это вы ушли такие бледные, а вернулись такие красные?» Смеются, довольные:

— Послушал бы ты нас! Мы всех твоих лекторов «забили»!

Стоит ли говорить, какую огромную пользу приносили такие встречи и самим наставникам? Никому не хотелось уступать в знаниях своим подшефным.

За бригадой закрепили одну группу в строительном ГПТУ № 14 и старшие классы в школе № 12. Мы горячо взялись за дело. Собрали родителей, объяснили цель нашей работы, наладили дружеские отношения со школьниками и учащимися ПТУ, проводили встречи, совместные культпоходы, диспуты. В общем по форме все казалось правильно, но вот итоги… По окончании учебного года 20 выпускников восьмых классов поступили в ГПТУ главка «Севрыба» и лишь трое — в наше строительное.

Сказалось влияние пап и мам: у большинства учеников родители были связаны с рыбной промышленностью — дома только и разговоров о кораблях да о дальних морских походах.

Это был организационный просчет: закрепляя шефство, не подумали о специфике школы. В следующем году мы сами выбрали школу № 44, где в основном занимались дети строителей.

С директором этой школы Федором Михайловичем Рыжовым меня связывала давняя дружба.

Как-то он встретил меня летом на улице и пригласил к себе домой.

— Конечно, вы люди практичные, — сказал Рыжов. — Бригадный подряд научил вас из всего пользу извлекать. Но от школы бригада каких-то ощутимых для себя результатов сразу не увидит, хотя мы и постараемся быть вам полезными.

— Нет, вы не совсем правы, — возразил я, — и бригаде польза от ребят. Вы бы посмотрели, как работает человек на следующий день после встречи со школьниками! Воспитатель становится воспитуемым. Как мы будем ребятам в глаза смотреть, если у нас в бригаде слово разойдется с делом?

Так началась наша многолетняя работа и большая дружба со школьниками и учащимися ПТУ.

Поначалу мы чувствовали глухое противодействие со стороны родителей: куда угодно, только не в рабочие. Пугали: «Не будешь хорошо учиться — на стройку пойдешь». Времена изменились, доказывали мы родителям, нельзя судить по меркам прошлого о профессии рабочего. Многое в нашей жизни изменила научно-техническая революция. Труд рабочего становится творческим. Мы говорили, что для нашей бригады главное — не специалиста хорошего воспитать, а настоящего человека. Творчество есть в любой профессии. Главное — не что делать, а как делать. Не мешайте детям самим выбрать жизненный путь, помогите им раскрыться, с наибольшей полнотой выразить себя, свою личность.

После таких бесед в лице родителей мы получили деятельных союзников.

Учредили совет наставников во главе с директором школы Ф. М. Рыжовым.

Можно сказать, что нам помогал почти весь город. Пединститут организовал учебу рабочих-наставников. Драмтеатр приглашал на коллективные просмотры. После спектаклей — обязательно зрительские конференции, встречи с актерами. Потом — диспуты в актовом зале школы. Все это играло важную роль в нравственном воспитании и учащихся и рабочих, в выработке активной жизненной позиции. Да и огромное удовольствие все получали. Спрашивали: «Когда еще в театр пойдем?» А подшефные наши были самые разные. Многие, как говорится, «не подарок».

Когда в 9 «Б» привели Сашу Грачева, ребята с настороженным любопытством присматривались к новичку. Лариса Шилова, комсорг школы, подумала, что ничего особенного в нем нет: на отпетого сорванца Грачев не похож, напротив, держится скованно, а говорили, что он состоит на учете в милиции.

С виду Саша действительно был тихим и застенчивым мальчиком. Высокий, симпатичный, глядел прямо в глаза. И не подумаешь, что он, бросив школу, связался с весьма сомнительной компанией.

В классе Саша занял «Камчатку» и стал держаться обособленно. Дисциплины не нарушал, но абсолютно не

занимался. Скрытный. Ни учителям, ни сверстникам не удавалось вызвать его на откровенность.

А через несколько дней в классе появился еще один новенький, Сергей Плеваков. Этот — полная противоположность Грачёву. Плеваков вел себя вызывающе, дерзко, легко срывался и грубил. Способный, с задатками лидера, он все больше подчинял ребят своей воле. Учиться не хотел. С Грачевым был в приятельских отношениях — они жили рядом.

Саша и Сергей стали отчаянно прогуливать, в журнале против их фамилий пестрели двойки. Над классом сгущались облака неблагополучия.

Однажды, когда в класс заглянул его шеф — сварщик из нашей бригады Владимир Толстов, классный руководитель Евгения Николаевна Шеповалова решила поговорить с ним о Грачеве и Плевакове.

Толстова в классе любили. Интересна история его знакомства с ребятами. Обычно вопрос о шефах сначала решался на совместном заседании комитета комсомола школы и наставников. А вот Толстова ребята выбрали сами. Было в парне что-то, что сразу же расположило к нему класс. Подошла группа ребят во главе с комсоргом, и Лариса от их имени спросила:

— Вы не хотели бы остаться наставником в нашем классе?

Толстов широко улыбнулся:

— С удовольствием.

Предстояло настоящее испытание — борьба за Грачева и Плевакова. Толстов и Евгения Николаевна решили поговорить с матерями ребят. Отцов у них не было.

С Плеваковой разговор не получился. Она отказывалась понимать, что нужно от нее этому постороннему человеку, который назвался наставником.

Маргарита Александровна Грачева всполошилась: неужели ее сын доставляет всем столько хлопот?

— Конечно, — сказал Толстов. — Вы бы почаще заглядывали в школу. Саша должен видеть, что его учебой дома интересуются.

— Не хочет он учиться, — вздохнула мать.

— А что же он хочет? — спросил Толстов. — По улицам шляться?

— Лучше бы пришел работать.

— Вы поймите, — сказал Толстов. — Ему трудно будет без специальности и без образования. Пусть в ПТУ идет, получит профессию. У нас в бригаде рабочих без квалификации не держат.

А ребят Толстов спросил без обиняков:

— Не хотите учиться?

— Нет, — ответил Плеваков вызывающе.

Толстов как будто не заметил его тона, стал рассказывать забавные случаи о рабочих неумехах, над которыми все смеются.

— Я бы в ПТУ пошел, — вдруг подал голос Грачев.

— Вот кончай девятый и подавай документы.

— Сергей тоже пошел бы в училище, — попросил за приятеля Саша.

— Вот и отлично, — сказал Толстов.

Володя разговаривал с ребятами как с равными, и это подкупало, нравилось: ведь старшеклассники не считают себя детьми и доверяются лишь тем, кто говорит с ними серьезно, как со взрослыми.

С того времени ребят как подменили: у них появилась цель — поступить в ПТУ. Осенью они успешно сдали экзамен в училище, стали заниматься спортом. Все у ребят в жизни наладилось.

Владимир Толстов шефствовал и над 12-й группой ПТУ. Он привел в школу будущих рабочих во главе с комсоргом группы Сашей Андросиком. Познакомились. Договорились пойти в двухдневный поход.

А в походе произошло вот что. Кто-то из школьников сказал:

— Зачем нам эти, из училища? Одним интереснее.

Саша Андросик услышал это, поделился обидой с товарищами. И началось… Школьники предлагают одно, ребята из училища — другое. Кончилось все ссорой, пэтэушники вернулись вечером домой, школьники остались на ночевку.

Володе Толстову пришлось немало затратить усилий, чтобы мир был восстановлен…

Решили дать выход естественному у ребят чувству соперничества: организовали химическую викторину.

Школьники чувствовали себя увереннее. Но проиграли пэтэушникам со счетом 14:85. Старшеклассники недоумевали: как это могло случиться? Поняли, когда побывали в химическом кабинете училища. Школе бы такой…

Новая встреча — по физике. И снова «лавры» у пэтэушников, хотя на этот раз разрыв в счете поменьше — в 30 баллов. Подвело школьников отсутствие практических навыков. Многие машины, инструменты они знают по рисункам в учебнике, а учащиеся ПТУ с ними работают — собирают, разбирают, ремонтируют.

Все это поднимало авторитет училища в глазах школьников.

Лето старшеклассники проводили в трудовом лагере ПТУ, куда школа направляла в первую очередь тех ребят, которые хотели поступать в училище.

Бригада учредила в школе два переходящих кубка: для старших и младших классов. Для ГПТУ — почетный вымпел лучшей группе… Кубки вручали в конце каждой четверти на

торжественной линейке.

Наша бригада ввела в практику отчеты классов перед наставниками. Мы видели, как даже самые озорные ребята серьезно готовились к этим отчетам, как переживали они из-за оценок, которые могли отразиться на итогах соревнования. Присутствие наших лучших рабочих на отчетных комсомольских собраниях в школе и ГПТУ становилось традицией. Педагоги приглашали представителей бригады и на родительские собрания, особенно на встречи с родителями трудновоспитуемых детей.

Мы вместе занимались спортом. Участвовали в военно-спортивных праздниках. Ходили на лыжах. Играли в футбол на замерзшем озере и жарили потом шашлыки…

Подростки проявляли большой интерес и к подряду, в частности к тому, как осуществлялось самоуправление в бригаде.

Мы помогали своим подшефным оборудовать классы, тир, снабжали по возможности материалами, участвовали в приобретении инструментов для школьного духового оркестра.

Но и ребята были активными помощниками бригаде.

В любое время по нашей просьбе к нам спешили юные друзья: помочь в благоустройстве, поработать на бетоне, сложить кирпич на поддоны.

Однажды собрались на объект: половина ребят уселась в автобус, другие пошли за лопатами. Когда вернулись, автобус уже уехал.

— Ну, сейчас разбегутся, — испугалась Лина Севостьянова, секретарь комитета комсомола.

А ребята испугались другого: что о них рабочие подумают? Дорога до стройки длинная, а вот если напрямик, через тундру, намного короче. Бегом бежали мальчишки. И радовались, когда узнали, что прибежали раньше автобуса.

Друзей не подводить — это стало законом.

Однажды я пришел к директору школы с предложением: по желанию самих ребят и с полного одобрения родителей организовать на наших объектах в летние каникулы две-три школьные бригады — с твердой оплатой по труду. Руководители нашего управления и гороно тогда не согласились: не предусмотрено, мол, законом не разрешено. А зря. Мне кажется, от этого выиграли бы все: и строители, и школа, и государство. А прежде всего, конечно, сами ребята. Они стали бы больше уважать труд и себя, поняли бы цену рублю.

В выходные дни, вечерами рабочие встречались не только со школьниками, учащимися ПТУ, но и с воинами Советской Армии, из рядов которой, после таких встреч, шло к нам в бригаду

пополнение. Однажды сразу прибыло 60 воинов из одной части. Пришлось создавать новую бригаду. А ведь и поныне стоит вопрос: где брать кадры рабочих? Дел хватало всем 70 членам нашей бригады.

Проводили мы работу и с лицами, отбывающими срок наказания в местах заключения.

Когда в стройуправлении были созданы еще два хозрасчетных коллектива, которые возглавили мои заместители — кавалер ордена Ленина Виктор Гуцало и кавалер ордена «Знак Почета» Владимир Герасимов, — я поинтересовался включен ли в обязательства их бригад пункт о наставничестве?

— Конечно, — ответили молодые бригадиры.

Несмотря на все сложности, содружество школы, училища и бригады дало хорошие плоды: в 1973 году, из «нашей» школы в «наше» училище поступил 31 человек, а на следующий год подали заявления 56 школьников, и ни один из них не бросил учебу. Это был наш общий большой успех.

А последующие результаты превзошли все ожидания. В 1976 году впервые в ГПТУ № 14 был конкурс Подали заявление 770 подростков, приняли 360, в том числе из нашей школы — 80 человек.

В приемной училища нередко можно было услышать такой диалог:

— Эта группа уже укомплектована.

— Ну в какую-нибудь другую, только в ваше училище.

Большинство ребят, с которыми мы дружили и которых сопровождали в большую жизнь, стали настоящими людьми.

Люба Журба, наша подшефная, была делегатом XVII съезда комсомола. Саша Андросик по нашей рабочей рекомендации стал слушателем Высшей комсомольской школы.

Я часто говорил своим «старикам»: «Берите пример с Володи Киселянца, с Коли Решетникова» (эти молодые рабочие прошли в нашу бригаду по конкурсу). И никто не обижался: ребята действительно были отличные. Вступало в жизнь новое надежное поколение строителей — в этом была частица и нашего труда, и наших сердец. В этом — наше счастье!

Когда нашим подшефным пришла пора идти на службу в армию, рабочие решили всем сделать памятные подарки — часы с надписью от бригады.

На проводы пригласили родителей, младших братьев и сестер, своих детей. Мы вручали ребятам часы и благодарили их за хорошую работу. На глазах матерей были слезы. Я слышал, как одна из них сказала младшему сыну: «Вот видишь, как здесь ценят твоего брата».

Помню, как-то один из журналистов задал мне вопрос: «Что главное в вашей работе — коллективное наставничество или бригадный подряд?»

Я ответил: «Коллективное наставничество — главное. Это же наша смена… И бригадный подряд — тоже главное. Они неразделимы, как два ствола одного дерева».

Жизнь подтвердила: мы были на верном пути.

«Активное участие в организации трудовой подготовки и воспитании учащихся — важнейшая обязанность производственных коллективов», — подчеркнуто в Основных направлениях реформы общеобразовательной и профессиональной школы, одобренных пленумом ЦК КПСС и Верховным Советом СССР в апреле 1984 года.

Но это не означает, что директора школ и ПТУ должны находиться в ожидании, как нередко бывает сейчас, пока их подопечным построят цехи и заводы. Уже сейчас можно поручить трудовое воспитание передовым бригадам. Бригад в стране сотни тысяч, бригадная организация труда прочно вошла в жизнь трудовых коллективов на заводах, фабриках и на селе. Уверен, что бригады смогут предоставить своим подшефным во время практики работу по интересам, в полном объеме вести воспитательную работу, как это делали мы.

«Подряд рождает что-то необыкновенное»

Когда заканчивался первый этап строительства теплоцентрали, один специалист сказал:

— Чувствую, что подряд рождает что-то необыкновенное. А что? В этом предстоит еще разбираться.

Это правда. Производственные достижения подрядной бригады легко выразить цифрами. Но «цифры» мы давали и до подряда. Главное — в другом.

Чётко определились три принципа организации труда и внутренней жизни в подрядном коллективе: самоорганизация, самоуправление и социалистическая предприимчивость.

О самоорганизации. У нас в бригаде было несколько звеньев. Каждому звеньевому выдавалось задание на полгода, а то и на год. Руководитель обязан знать перспективу на долгое время. Когда звену известно, что оно должно сделать, то есть и время подумать, как это делать. Дальше звеньевые сами планировали свою работу. Меня интересовала конечная цель — сдача объекта, а расстановка людей — это звеньевым виднее.

В бригадах часто существуют микрогруппы, объединяемые профессиями (плотники, каменщики и т. д.), а в них свои неформальные лидеры. Как поступать в таких случаях бригадиру?

Не нужно бояться «покушений» на свой авторитет, видеть в этих лидерах соперников. Они могут и должны стать союзниками бригадира. Я, например, именно таких рабочих назначал звеньевыми. Пусть доказывают право на лидерство в серьезном деле…

Когда звеньевым выделены постоянные участки, долгосрочные планы работы, у них есть все условия для широкого маневра.

Я старался никогда не ставить рабочего перед необходимостью начинать дело, к которому он внутренне не подготовился. За неделю, за две, иногда за месяц предупреждал о новой работе: «Ты, Виктор, сейчас занимайся тем, что делаешь. Но помни: панели для пожарных резервуаров уже привезли. Ставить их на место будешь ты. Так что присматривайся, стропить их не просто».

Для Виктора Русакова, к которому я тогда обратился, спокойная жизнь сразу кончилась. Что бы руки ни делали, а мысли о панелях. Монтажные петли панелей — на боковой поверхности, и все четыре — с одной стороны. Как зацепиться? И

придумал. Когда подошла пора монтировать пожарные резервуары, извлек из кладовки два собственноручно изготовленных приспособления, похожих на огромные щипцы, — вилочные захваты. С их помощью звено быстро выполнило задание.

У нас в бригаде была специализация по звеньям: сварщики, каменщики, плотники и т. д. Но мы всегда могли подменить товарища, помочь друг другу — у каждого рабочего было по три-четыре профессии.

Выше, чем мастерство, ценились в человеке настойчивость и трудолюбие, его умение подчинить себя общим интересам. Не всегда хотелось сварщику оставить держак или каменщику — мастерок и идти срочно пробивать дыры или помогать копать траншею под кабель. Но шли, понимали: надо.

К нам в бригаду тянулась молодежь. Что прежде всего привлекало молодых парней? Возможность получить три, а то и четыре профессии. Видимо, в самой природе человека заложена эта прекрасная потребность — больше знать, больше уметь.

Но понял я это не сразу.

Пришли к нам после армии два парня. А в бригаде в те дни сложилась напряженная обстановка: перед самой сдачей объекта, как это иногда бывает, поступила новая документация, возникла необходимость пробить в готовых стенах множество дыр. Поставил я новичков на эту операцию, да и забыл о них. Парни были пытливые, надеялись найти у нас интересную работу, а получилось наоборот! День пробивали, два, неделю. А потом взяли да и ушли. Как ни уговаривал, они и слушать не захотели. Долго потом я жалел об этом. Всё думал: какую же непривлекательную сторону нашей строительной профессии мы показали этим ребятам! Позднее, когда у меня накопился достаточный опыт работы с молодежью, я старался подобрать новичкам дело поинтереснее, побыстрее обучить их строительным специальностям.

Привлекала к нам молодых и та самостоятельность, с которой наши рабочие решали вопросы организации труда и распределения зарплаты.

Бывало и так, что кто-нибудь из рабочих не попадал ни в одно из звеньев. Работал самостоятельно — знал «свой маневр». Был в бригаде переносной компрессор, о котором говорили: «Мал золотник, да дорог». Силенок у него хватало на один отбойный молоток, работал с ним один человек — Юрий Белкин. Окалывал бетонные изделия, — чтобы обнажить для сварщиков закладные детали, рыхлил мерзлый грунт, а в основном пробивал отверстия в перекрытиях, стенах, перегородках.

Я подводил Белкина к бригадирам субподрядчиков, знакомил и говорил: «Вот наши смежники. Договаривайся сам, где какие отверстия пробивать, и уходи вперед».

Белкин два месяца ко мне даже не обращался, все дела с бригадирами субподрядчиков вел самостоятельно. Ходил по объекту, рисовал крестики, нолики на перекрытиях и в стенах, просил кого-нибудь из ребят перетащить компрессор на новое место и начинал «бить длинными очередями». И нам хорошо — отверстия были всегда точно по размерам, и смежникам — все для них готово, ждать не надо.

Умение каждого звена, каждого рабочего самостоятельно организовать свой труд не раз выручало нас в трудные времена и всегда приводило к успеху.

Второй важнейший принцип бригадного подряда — самоуправление.

Когда мы заключили первый в стране подрядный договор на строительство крупной теплоцентрали, поняли, что традиционные методы управления бригадой теперь не годятся.

На верную мысль меня натолкнул А. С. Макаренко. Помните, как умело распределял Антон Семенович обязанности: жизнь воспитанников идет по нужному руслу, а сам он вроде бы и ни при чем — все самые острые проблемы решает совет командиров.

Первое, что мы решили на бригадном собрании и твердо этого придерживались: ни бригадир, ни его заместитель в состав совета не входят. Мы не ошиблись. Это было верное решение.

Раньше, когда я возглавлял совет бригады, мне никто никогда не делал замечаний. Я был «безгрешный». Все изменилось, едва я вышел из совета. Оказалось, недостатков и промахов у меня хватает — и в работе, и в отношении к людям. Обо всем мне стали говорить прямо в глаза. Когда пытался брать под защиту неправого, совет отстранял меня от обсуждения: «Ты отойди, мы сами разберемся». Критика мне не всегда нравилась, но в конечном счете всем шла на пользу — и бригаде, и бригадиру. Отношения стали более прямыми и честными.

Каждые полгода совет переизбирался полностью вместе с председателем, чтобы никто не зазнался, не утратил чувства справедливости. Причем ни одному из рабочих ни разу не было сказано: «Ты недостоин быть в совете». Говорили: «Тебе еще рано». И человек работал так, что обязательно через какое-то время заслуживал доверие товарищей. Самой высокой честью в бригаде считалось быть избранным в совет. Через эту школу управления прошли у нас практически все.

Почему мы переизбирали совет каждые полгода? У нас этот срок был связан с завершением очередного этапа строительств,

когда совет выставлял оценку каждому рабочему, а коллектив, в свою очередь, совету: как он работал это время, в чем проявил себя, чем помог стройке и людям.

И вот что примечательно: все эти годы совет бригады доверяли возглавлять коммунистам. Перед моим уходом в бригаде было 18 членов партии, и все они были приняты в члены КПСС в период работы на подряде. А начиналась наша бригадная парторганизация с трех человек. Мы дорожили доверием товарищей.

Совет занимался организацией труда, использованием механизмов, снабжением. Заслушивал отчеты бригадира. Если требовалось, приглашал на свои заседания представителей управления, треста, главка, а то райкома и горкома партии, в зависимости от повестки дня. Все приглашенные, как правило, находили время приехать в бригаду и получали здесь самую объективную информацию. Разговор шёлвсегда по существу, Самойсложной задачей совета было распределение премий по коэффициенту трудового участия.

— Вначале сомневались, что сумеем определить все виды премий по справедливости, — вспоминал позднее Владимир Толстов. — Но опасения эти были напрасны. Иной раз страсти на совете кипели в течение двух-трех вечеров. Заседали с пяти до восьми; прежде чем решить — семь раз отмеривали. В результате премия стала работать на подряд.

Совет бригады при распределении премий учитывал не только произведенные каждым кубы и метры, но и другие факторы. Мог рабочий сделать больше, а не сделал. Сторонится трудной и «неинтересной» работы. Не хочет учить молодежь. Или наоборот: помогает товарищам, проявляет инициативу.

Да, немало значит справедливая оценка труда товарищами. Когда мы подводили итоги работы за каждый этап, я всегда замечал волнение у людей. И не оттого, я думаю, что человек мог потерять, допустим, даже двести — триста рублей. Дело в другом. Снижение коэффициента трудового участия означало, что труд человека бригадой оценен низко.

И это — главное, что волновало. Иные, помню, помню, ходили за мной, о чем-то просили, что-то объясняли, но я всегда отвечал: «Дорогой, не я же делю эти деньги, я сам волнуюсь, когда заседает совет и выставляет коэффициенты».

КТУ нужен: одинаковых людей нет.

Расскажу об одном эпизоде из моей жизни. Было это в 1955 году. Как-то работали мы вчетвером — ребята все как на подбор — сильные, ловкие, молодые. Работа шла хорошо, с настроением. Но вдруг один из нашей четверки, пожалуй, самый здоровый из

всех, начал явно лениться. Глядя на него, начали сдавать и мы — подравниваться под его уровень. Но вовремя спохватились. Как же так? Трое пошли на поводу у одного. Этого нельзя было допустить. Ведь у каждого из нас была семья, дети и, как у большинства людей в эти трудные послевоенные годы, вечные финансовые затруднения. Жили-то в основном на одну мужскую зарплату.

По нашей «просьбе» тот парень ушел в другую бригаду. А мы благополучно довели дело до конца. Фамилию его, да и личность, я не запомнил. Память избирательна — есть люди, которые проходят в нашей жизни, как тени, не оставив после себя ни следа. Нас было тогда всего-то четверо друзей, и то мы оказались в работе разные. А в большой бригаде, где 50–60 человек, тем более не могут быть все равны. Тут, я считаю, КТУ просто необходим.

Сегодня очень интересно перечитывать протоколы тех первых заседаний совета бригады. Коэффициент трудового участия составлял от 0,5 до 1,5. Но, бывало, одному устанавливали 0,99, а другому — 1,01. Хоть на одну сотую, но чтоб разница была! Заседания проходили бурно, трудовой вклад каждого оценивали скрупулезно и объективно. В эти протоколы старший прораб и бригадир имели право вносить свои изменения. Но все было настолько хорошо учтено, что мы только утверждали их, лишь иногда делая мелкие замечания. А потом собиралась бригада. И здесь о каждом человеке в отдельности говорили, за что его поощряют, за что лишают премии. Было тут собрано о нем все за те полгода, что «правил» очередной состав совета. Обсуждение начиналось с бригадира. В течение последующих трех дней каждому разрешалось обжаловать решение. Но не было ни одного случая за все годы, чтобы кто-то подал апелляцию.

Это говорит об авторитете совета и справедливости его решений.

Частая сменяемость совета оправдала себя: человек становился строже к себе и внимательнее к другим.

Больше всего боялись обидеть человека незаслуженно, хотя и поблажки никому не давали, в том числе и бригадиру.

Как-то после моей поездки в Москву на конференцию по бригадному подряду я заработал низкий коэффициент трудового участия: в мое отсутствие у бригады возникли трудности, мы едва не провалили очередной этап. Так что оценку совет дал мне совершенно справедливую.

Как коллективный нормировщик и коллективный педагог, совет большой подрядной бригады вне конкуренции.

О совете бригады можно рассказывать много интересного,

поучительного и даже забавного. Последним при мне председателем совета бригады был у нас Н., который слыл когда-то безнадежным пропойцей. Долго он числился среди безнадёжных. Три года не получал ни копейки премии. Из-за него бригада лишилась призовых мест в соревновании. Но все же мы не решались его выгнать: держали ради семьи. Жена часто приходила, просила помочь ему.

Наконец Н. уехал лечиться и через полгода вернулся совсем другим человеком. Прошел еще год, для испытания срок немалый. Ни одного замечания. Я сам предложил его в председатели совета.

Пример Н. очень сильно подействовал на другого человека, Мишу К. который, о чем я уже упоминал, был списан на берег за пьянство. Как только у него начинался запой, жена прибегала к нам: «Ребята, спасайте!» Мы брали самосвал и ехали к ним приводить его в чувство.

Так продолжалось долго, пока не вернулся просветленный Н. Миша всё что-то толкался возле него, все что-то спрашивал. Потом и сам исчез. Выяснилось — тоже поехал лечиться.

Мы и не надеялись на чудо, но чудо произошло.

Бывший моряк бросил пить. Видимо, решения совета бригады били не столько по карману, сколько по самолюбию. В те дни, когда объявляли премии, он не пил, сидел мрачный. Жить-то хочется человеком.

Прошел год, как вернулся Миша. И вот однажды к нам приходит его жена. Не узнать женщину — как будто к ней вернулась молодость. Изменилась, похорошела. Принесла в, бригаду кусок сала: «Это вам, ребята». Мы поблагодарили ее, но сало вернули: «Отнеси ребятишкам!» Мы были рады за Мишу не меньше ее.

Все годы в нашей бытовке висел лозунг: «Главное — сделать хорошего человека, а из хорошего человека мы сделаем хорошего специалиста».

У нас ударник был действительно ударник: ему почет и уважение; ему и оплата по труду. Мы понимали слова В. И. Ленина: «Ударность есть предпочтение, а предпочтение без потребления ничто. Если меня так будут предпочитать, что я буду получать восьмушку хлеба, то благодарю покорно за такое предпочтение. Предпочтение в ударности есть предпочтение и в потреблении».

Денежное вознаграждение в подрядной бригаде — самая конкретная оценка вклада каждого в общее дело, один из действенных инструментов воспитания.

Но чтобы создать в коллективе атмосферу настоящего

энтузиазма, трудового праздника, высокий эмоциональный настрой, этого мало. Надо уметь обращаться к лучшим чувствам людей — чувству долга, патриотизма, чувству товарищеской солидарности, здорового соперничества и здорового честолюбия. Надо уметь планировать «завтрашние радости», говорил Макаренко. Самое сильное моральное воздействие на рабочего человека, на его отношение к труду оказывает личная причастность к большому и нужному делу — общественно значимая цель! Это важно.

Есть притча о каменотесах, один из которых всю жизнь думал, что просто обрабатывает камень, а другой понял, что, обрабатывая камень, он строит дворцы… Надо уметь убедить человека, что он строит дворцы, дать ему ясное понимание целей его труда, наполнить рабочие будни высоким содержанием.

Третий принцип — социалистическая предприимчивость.

Еще в пятидесятые — шестидесятые годы, задолго до подряда, мы не довольствовались «принципом ожидания»: жди, когда подвезут, организуют, обеспечат, за срыв отвечает начальство. Мы отвечали за свое рабочее слово. «Бригада взялась» — это была наша рабочая гарантия.

На Ала-речке мы строили ряжевый перепад — водосброс. Края его забирались клетками из бруса — ряжами (отсюда и название — ряжевый перепад) и засыпались камнями, чтобы грунт не размыло водой. Брус скреплялся нагелями — коваными гвоздями длиной 30–40 сантиметров. Их готовил для нас кузнец в Заполярном.

И вот однажды — дело было в субботу — кончились нагели. Завтра в городе — выходной, ждать до вторника.

Послал я Алешу Антоненко, предупредил его: «Если вернешься ни с чем, бригада будет стоять! Приедешь и увидишь, что нет кузнеца, ступай к нему домой! Не найдешь — поднимай начальство, но нагели привези!»

Возвращается утром страшно усталый. Тут же рухнул на кровать. Проснувшись, рассказывает:

— Приехал, кузнеца нет. Я — домой, и дома его нет. Черт возьми, время идет! Сбил замок на дверях кузницы, раздул горн и всю ночь ковал нагели.

— Кто ковал? — спросил я удивленно.

— Я и ковал.

— Всю ночь?

— А что делать?

Никакие трудности не могут устоять перед рабочей предприимчивостью.

Когда в конце 1975 года наша бригада взялась построить за

год — в три раза быстрее — очистные сооружения мясокомбината, мы знали: нам не осилить задание, если бригада не придумает что-то принципиально новое. Но знали и другое: не может быть, чтобы бригада не придумала.

Собрали людей, развесили в бытовке чертежи. Старший прораб обстоятельно рассказал о незнакомых для нас сооружениях. Я обратился к рабочим: «Изучайте, думайте, предлагайте! Срок на раздумье — месяц!»

Думать было над чем. Котлованы, подготовленные управлением механизации под устройство очистных резервуаров, были полны воды, торфа и грязи, в них непрерывным потоком поступали грунтовые и родниковые воды. Стояла полярная ночь. Снег, мороз… В таких условиях вязать арматуру и начинать бетонирование тонкостенных резервуаров — гиблое дело.

В январе собрались еще раз, посмотрели, кто что придумал. Дельных предложений было много. Главное — плотники предложили сделать нижнюю конусную часть резервуаров на поверхности, а потом кранами опустить в котлован. Дело небывалое в строительной практике, но это был неожиданный и единственный в тот момент выход в буквально безвыходной обстановке. Многие потом удивлялись: «Как вы до этого додумались?»

Риск, конечно, был. Но кто не рискует, тот не выигрывает.

Наиболее ярко рабочая предприимчивость проявилась на строительстве кинотеатра в Заполярном.

Город построили, а кинотеатра еще не было.

Но вот в трест поступил проект широкоэкранного кинотеатра. Срок строительства — 24 месяца. Это значит, что еще два года люди будут без кино. В это время я по каким-то делам зашел в партком треста. Гляжу, на столе лежит альбом с чертежами. Посмотрел — кинотеатр. Полистал альбом, прикинул в уме и говорю: «Можно быстрее построить — к новому году». Дело было в апреле 1965 — до января оставалось восемь месяцев. Руководители треста не возразили — пожалуйста, хоть завтра приступай к работе, но бригаду мою мне не дали, предложили набирать новую.

А что значит — набрать новую? Кто же хороших рабочих отдаст? «Вон бригада, траншею через город копает, — сказали мне в тресте. — Двадцать пять человек. Можешь их брать». Я пошел, посмотрел… С тех пор прошли многие годы, но до сих пор от той встречи остались тягостные воспоминания. Молодые, здоровые ребята, вот уже полгода, как приехали на стройку, демобилизовавшись из армии, и все это время копают траншею. Настроение — уезжать с Севера.

Подумал: а почему бы и не взять их? Ведь когда вылезем из «нуля», весь город будет ходить на стройку и требовать: «Давай кинотеатр!» И настроение у людей изменится.

Добавили мне в новую бригаду 12 рабочих из старого коллектива — остальные 50 человек продолжали возводить Ждановский горно-обогатительный комбинат.

Через два месяца, когда выбрались наконец из земли и началась кирпичная кладка, случилось то, чего я ожидал: с утра и до вечера на стройку приходили сотни людей. Моя мать, которой было тогда 70 лет, каждый день приходила проверять, как идут дела. Люди помогали или просто так наблюдали за работой. Чуть что — крик: «Куда? Куда он пошел?» Я защищал рабочего: «Ну что вы пристали, может, ему надо!» — «Он второй раз у тебя идет!» Мать тоже торопила: «Сынок, поспеши — люди ждут». Словом, мы стали работать под неослабным вниманием и самым строгим контролем всего города. По-человечески понятно: ведь всем так нужен кинотеатр!

Каменщик Б. Борисов, бывший ленинградец, командированный к нам на помощь из другой бригады, захватил целую стену и показывал класс. Дело пошло, и вдруг остановка — меня вызвал главный инженер треста и приказал: «Снимай бригаду! Пойдете на другой объект».

— Почему?

— Больше облицовочного кирпича нет. Не загорать же вам!

— Как это так — нет кирпича?

— Все. Вывезли последний! Нечего рассуждать, перебрасывай бригаду.

— Нет, — ответил я, — так не пойдет! Мы обещали людям к новому году кинотеатр и слово сдержим.

Собрал бригаду, обсудили положение. И послали двух рабочих в Мурманск.

— Без кирпича не возвращайтесь! — напутствовали мы ребят.

Через две недели приходят два вагона с облицовочным кирпичом, а наверху сидят, улыбаясь, наши гонцы.

Потом, месяца через два после сдачи кинотеатра к нам в бригаду приехал первый секретарь обкома партии. После беседы с рабочими он отозвал меня в сторону и спросил: «Скажи, Владислав Пахомович, где ты нашел таких парней, что приезжали в Мурманск за кирпичом?» — «А что такое? Натворили, наверное, что-нибудь?» — забеспокоился я. — «Да нет, просто житья никому от них не было: требовали кирпич».

Бригада никому не доверила перевозку со станции облицовочного кирпича. Зато на площадке — ни одного колотого! Швы между кирпичами так аккуратно промазаны раствором,

будто вылизаны. Ни одного пятнышка на розовой облицовке! Это и есть качество, тот стандарт, к которому должна стремиться любая стройка.

Кинотеатр готов. Комиссии, конечно, еще никакой. Сами нашли киномеханика, он поехал в Мурманск, достал кинокартину «Оптимистическая трагедия». Вымыли полы, убрались и два дня бесплатно крутили кино для всего города. Перед началом сеансов бригаду вызывали на сцену, и зал, стоя, ей аплодировал. Я видел у людей слезы на глазах; не часто бывает, чтобы рабочая бригада дарила городу кинотеатр. За нами закрепили навечно места в девятом ряду. Каждый член бригады мог пойти на любой сеанс, но времени у нас, конечно, не было, и, чтобы места не пустовали, их чаще всего занимали по очереди мальчишки.

Великую гордость рождали такие победы.

В ту пору о Подряде еще и речи не было. Но договор был — работать по совести! Пообещали людям кинотеатр под Новый год — и слово сдержали!

В чём залог успеха

В трудное для подряда время коммунисты, совет бригады и профгруппа определили три основных направления, которые должны привести нас к успеху: работа по бригадному годовому плану социально-экономических мероприятий; четкая система трудового воспитания каждого члена бригады; организация труда на научной основе.

Опыт показал, что труднее всего реализовать вторую часть намеченного. Речь идет об индивидуальной работе с каждым человеком. Начал я с самого простого — завел дневник, в котором составлял «портреты» (как я их условно называл) своих товарищей по работе.

Что я хотел знать о каждом рабочем? Отношение его к людям и к самому себе (личное достоинство и трезвая самооценка). Воля, характер. Способности, Духовный облик.

И это не было секретом для бригады, обо всем открыто говорилось на рабочих собраниях.

Создание таких образов-«портретов» заставляло меня глубоко разбираться в каждом человеке. Иногда я делал неожиданные открытия.

Например, когда я «писал портреты» одной супружеской пары, то вдруг пришел к выводу, что жена работает лучше, когда находится в поле зрения мужа. На это я как-то раньше не обращал внимания. Значит, надо их ставить рядом.

Или возьмём такой портрет: «Каменщик В. 10 классов. Безотказно выполняет все «нелюбимые» работы. Медлителен, но при первом же замечании развивает бурную деятельность. Хотелось бы привить ему побольше нужной в работе злости. Надо почаще выводить его на острые ситуации, пусть вырабатывает характер».

И я поставил В. с нагловатым рабочим (есть же такие). Месяц он мытарил В. как хотел, а потом тот вдруг не выдержал. (это произошло на моих глазах) и так одернул обидчика, что тот от неожиданности просто опешил. А через несколько дней В. твердо взял «власть» в свои руки.

Острая ситуация создавала характер. Каменщик В. — это Анатолий Воронин… Белокурый, голубоглазый, аккуратный, с хорошими манерами. Интеллигент до мозга костей. Пришел в бригаду из музыкальной школы, где преподавал по классу баяна, Такие портреты были на каждого члена бригады.

«Сварщик И. 11 классов. Комсомолец. Умеет все. Работает всегда самостоятельно, серьезно, чисто. Характер твердый,

ершистый. Любит поспорить, но если не прав, соглашается, хотя и с трудом. Много читает. Хорошо понял, что такое подряд, и стоит за него грудью, Дурному влиянию не подвержен. Любит семью».

«Плотник В. 10 классов. Беспартийный. Трудолюбив, но не всегда дисциплинирован, н тогда под его влияние попадают слабохарактерные. Решительный. Что сказал — можно верить. Поначалу, когда только пришел в бригаду, любил бузить, но сейчас в силу своего авторитета успокаивает других. Неформальный лидер».

«Плотник Ж. 6 классов. Член КПСС. Универсал. Его лозунг — долой перекуры! С ним работать трудно, но интересно. Золотой человек. Очень смелый. Внимательный к людям. Народный заседатель. Он из тех людей, на которых можно положиться. На таких стояла, стрит и будет стоять земля русская».

А вот женский портрет.

«Валентина В. Бетонщица. Характер твердый, решительный. С хитрецой. Работает, как ее напарница: та плохо — она тоже, если хорошо, то В. ей не уступит. Женила на себе Николая В. и командует им на пользу ему и делу. Николай был большой любитель выпить, посидеть с приятелями, а после свадьбы уже год в рот ничего не берет. Валя купила ему мотоцикл и отрезала дорогу к старым дружкам: каждый вечер едут они то на встречу в школе или ПТУ, то в кино или в театр. Хорошо влияет на мужа. Эта семья много полезного делает в бригаде».

Помню, подходит ко мне как-то Николай и говорит: «Ну, и жизнь ты мне сделал, Пахомыч! Целый год выпить некогда!»

Дневник помог мне не только четче сформулировать свое представление о людях, но и в чем-то предугадать их судьбу.

О Викторе Гуцало когда-то написал: «Каменщик, плотник, монтажник. Мой заместитель. Любит и умеет командовать. Трудолюбив, энергичен, может зажечь людей. Характер твердый, упрямый. Всегда говорит правду в глаза. Люди его уважают. Умеет остудить разгоревшиеся страсти. Много читает, много знает. Заметно вырос за год как руководитель. Перспективы — неограниченные. За такими — будущее, это настоящая смена».

Так и случилось. Виктор теперь бригадир, мой преемник. Награжден орденами Ленина, Трудовой Славы III и II степени. Преемник и в другом — я был делегатом на XXV съезде партии, Виктор — на XXVI съезде.

Вот еще выдержка из дневника:

«Любит и умеет командовать, но при этом иногда не хватает дальновидности, кругозора в работе. Это придет со временем. Самолюбив. Нужно чаще отмечать его хорошую работу».

Это о Владимире Герасимове… Человек он смелый и

решительный, родом со Псковщины. Рано уехал из села искать свое счастье. Да только форту на не сразу повернулась к нему лицом, не гладко складывалась жизнь. Побродил по свету, спутался на беду с плохой компанией. И пошло-поехало… Скользкий этот путь прервал суд, потом исправительно-трудовая колония. Все пришлось начинать сначала. Теперь он уже твердо усвоил: по жизни надо идти только прямой дорогой. Но ничто не исчезает бесследно. Долгое время, когда пришел он к нам в бригаду, главным его недостатком было недоверие к людям, неумение видеть в них хорошее, привычка искать только плохое.

Шли годы. Никто не напоминал Володе о его прошлом. Он стал общительным, добрым человеком, исключительно способным и трудолюбивым. Из него получился прекрасный заместитель бригадира большой подрядной бригады, а потом и отличный бригадир. Орден «Знак Почета» — достойная оценка его труда.

Сколько людей, столько и судеб, столько и характеров. Борис Борисов… Высокий, стройный, плечистый… Спортсмен, кандидат в мастера спорта. Лыжи — его родная стихия. Тут ему в бригаде равных не было, так же как и в кирпичной кладке. Со всех областных соревнований каменщиков Борисов всегда привозил призы. Была у него какая-то хорошая злость, без которой не может быть настоящего мастера. Он несколько лет был моим заместителем, а потом и сам возглавил крупную бригаду, был награжден орденом Трудовой Славы III степени.

Вот такие люди выросли в бригаде. Но это все было позже. А тогда мы наметили план работы с каждым человеком в отдельности.

Могут возразить: не слишком ли много предлагаю я взвалить на бригадира? Если в бригаде почти сотня человек, когда тут разбираться с каждым? Трудно, конечно, но необходимо.

Если бригадир когда-то мог просто командовать, то при подряде обязан управлять. Но управлять не только производственной, а всей жизнью бригады. Естественно, что возрастают и требования к нему. В чём настоящий профессионализм бригадира? В умении привлечь к управлению коллективом общественные органы, совет бригады. Поэтому я убежден: каждый бригадир может окончить институт и стать инженером, но далеко не из каждого инженера получится настоящий бригадир.

С термином «научно-технический прогресс» я познакомился при любопытных обстоятельствах.

В 1954 году я бригадирствовал на сооружении Тихвинского глиноземного завода в Бокситогорске.

Однажды мы вели канализацию, и вот на месте одного из колодцев на трехметровой глубине наткнулись на огромный валун. Надо сказать, что ни прораб, ни рабочие, ни я до этого вообще не видели валунов, а такого великана и представить себе не могли. За неимением техники целую неделю долбили кувалдой.

На седьмой день возле котлована появился незнакомец (по его словам, приехал с Камчатки), посмотрел на наш сизифов труд и заявил; «Наряд на 200 рублей — и утром вашего валуна не будет. От радости прораб даже торговаться не стал.

На следующее утро мы увидели вместо валуна на бровке лишь груду осколков. Рядом, улыбаясь, восседал утомленный, но довольный наш избавитель. Работу, над которой мы бились неделю, сделал за ночь один человек! На наш вопрос, как это он сумел, последовал ответ: «А вот это, братцы мои, и есть научно-технический прогресс».

Как оказалось, вся «наука» и весь «прогресс» заключались в том, что пришелец нагревал от костра камень, а затем обливал его водой. Опыт этот, конечно, сразу же сделался достоянием всей стройки.

Технический прогресс не что иное, как органический сплав, в котором достижения науки и техники помножены на мастерство и рабочий опыт.

Мы пользовались, например, универсальными мастерками. Ими можно было не только класть раствор, но и разбивать кирпич, рубить арматуру, доску-сороковку. Приезжали к нам в гости норильчане — понравился наш мастерок, — подарили им один на память. Через несколько лет я оказался в командировке в Норильске и был приятно удивлен, увидев у каменщиков точно такие же мастерки, кованные из рессор.

А южнее они не пошли, хоть и побывало на наших объектах много гостей со всей страны.

А жаль. Производительность труда у каменщика, вооруженного универсальным мастерком, на 30 процентов выше, чем с обычным набором инструментов — мастерком и молотком-кирочкой в руках.

Бригадный подряд требует разумно использовать все достижения науки и передовой практики, все резервы, все мастерство рабочих и организаторские способности руководителей.

А рабочая смекалка — та же бригадная научная организация труда. Надо только думать хорошенько, и резервы будут. Иногда самые неожиданные.

В управлении у нас работал когда-то главным инженером

Федор Иванович Соляник, человек уважаемый, участник Великой Отечественной войны, бывший разведчик, награжденный многими орденами. Подошло время — и Соляник, проработав 40 лет на стройке, ушел на пенсию.

Когда началась серьезная, большая работа, мы поняли: бригаде нужен инженер-консультант, который кроме всего прочего занимался бы документацией, перепиской с организациями. Может, уговорим Федора Ивановича?

Собралось нас человек семь, взяли торт — всё честь по чести. Поговорили о здоровье, делах, а потом и спрашиваем, не пойдет ли он к нам в бригаду? Соляник не удивился, будто только и ждал подобного приглашения. Помолчал. Подумал. Поинтересовался: «Кем же?» Мы ответили, что монтажником второго разряда, большего предложить не можем. «Что же буду делать?» — спросил он. «Все, что хочешь, Федор Иванович, только помогай нам». — «Интересно, — согласился он, — пойду».

Долго, наверное целый месяц, мы не могли принять нашего нового монтажника на работу. Ни управление, ни трест не утверждали. Наконец — не без по мощи обкома партии — удалось решить этот вопрос.

Первое время весь трест ездил смотреть, чем же занят Федор Иванович в роли рабочего. Как мы ни сопротивлялись этим визитам, не помогало. Обрядили дядю Федю (так обращались к нему рабочие) в фуфайку, поставили ему теодолит. Полмесяца продолжались экскурсии, но в конце концов все успокоились. Тогда мы переодели дядю Федю в костюм, и он занялся инженерными делами. Нам больше нужна была его голова, а не руки.

Федор Иванович Соляник проработал в бригаде один год, но за это время во многом благодаря его усилиям бригада получила дополнительно 60 тысяч рублей, экономии. Он ваял на себя контроль за качеством привозимых деталей, все переговоры с поставщиками, споры с арбитражем. Фактически Федор Иванович действовал как бригадный экономист, хотя если вдуматься, делал работу управленческой службы. У работников СМУ не доходили руки до настоящего, глубокого экономического анализа и контроля: «Некогда!» Кивали на трест, но трест от бригады так далеко, что контакт с ним вряд ли возможен. Федор Иванович, прекрасный специалист, распутал много «узелков». У нас действовал подлинный хозрасчет.

Создав компетентную комиссию, в которую вошли работники СМУ, заказчик и представитель трестовской лаборатории по качеству, Соляник применил санкции за некондиционные материалы к заводам-поставщикам. Дорого обошелся им брак —

несколько десятков тысяч рублей выплатили заводы СМУ.

Однажды мы понесли значительные убытки, как это было и в самом начале нашей подрядной деятельности. Но если тогда специалисты СМУ, да и сами рабочие сравнительно быстро установили и устранили причины потерь, то на сей раз даже наши опытные экономисты Л. С. Живило и С. Г. Рожкова не могли уяснить, в чем же суть.

За дело взялся Федор Иванович. Как эксперт-криминалист, день за днем сверял он бухгалтерские документы с «натурой» — фактическим наличием строительных материалов, полученных бригадой в течение года. При том объеме работ, который мы вели, это был огромный труд.

Федор Иванович проявил удивительное терпение, и поиски увенчались успехом. Что оказалось? На объекты бригады поступали колонны с индексом НК — серийная, сравнительно недорогая продукция. На другие же объекты СМУ шли колонны с индексом КК — дорогостоящие изделия. В бухгалтерии управления не разобрались в этих тонкостях и зачислили всю эту продукцию на наш счет. Федор, Иванович доложил бухгалтерии и плановому отделу об этих упущениях.

Заволновались там, забеспокоились: кончилась тихая жизнь. Мы стали постоянно контролировать работу административно-управленческой службы.

А сколько рационализаторских предложений, интересных решений было при Федоре Ивановиче — нашем «мозговом центре».

Начал с того, что привел в безупречный порядок малую механизацию, научил заботиться о машинах так, чтобы они всегда были безотказны. Закрепил всю малую механизацию за звеньевыми и рабочими.

Позже, на строительстве мясокомбината, был очень большой объем сварочных работ — десятки тысяч стыков. Ручная сварка тормозила все дело. Соляник нашел выход: раздобыл на «Судоверфи» два списанных сварочных полуавтомата. Когда станки привезли после ремонта на площадку, вокруг собрался народ. «Да ведь для них помещение необходимо! — сказал я. — Никогда не видел, чтобы эти полуавтоматы под открытым небом работали…» Соляник загадочно молчал. А тем временем двое рабочих уже несли огромные зонты из обычного рубероида.

Сварочные полуавтоматы служили исправно, на них было сварено 50 тысяч стыков на монтаже железобетонных конструкций из общего количества 70 тысяч. Это дало нам возможность сэкономить тысячу человеко-дней. Без Соляника же пришлось бы заниматься этим целой бригаде сварщиков в

течение нескольких месяцев.

В своей работе Соляник использовал опыт и смекалку бывалого разведчика.

Как-то в конце недели Федор Иванович попросил выделить ему двух парней и заказать на полдня башенный кран. Я поинтересовался зачем. Соляник хитро улыбнулся: «Секрет. Скоро узнаешь».

В понедельник мы не узнали своей площадки. Вдоль путей башенных кранов, на фундаментных блоках, были старательно уложены наши строительные материалы: плиты, доски, арматура. На площадке царил идеальный порядок. Не надо было ничего искать, перекладывать с места на место, терять на это дорогое рабочее время.

Но главный эффект был впереди.

Зима началась неожиданно, за одну ночь выпала чуть ли не месячная норма осадков. На следующее утро мы по пояс в снегу еле-еле пробились к своему объекту. Вот здесь-то и оценили рабочие находчивость бывшего разведчика.

Мы подтащили трактором компрессор к самодельной эстакаде, сдули воздухом снег со своих материалов, очистили лопатами от снега подкрановые пути и через несколько часов приступили к работе. Другие бригады всю зиму копались в снегу, разыскивая свои материалы.

Освобожденный от повседневной текучки, Соляник, думающий и знающий инженер, предвидел будущее. Немаловажно и то, что интересы бригады стали и его личными интересами.

Один раз он принес в прорабскую и положил передо мной смету на новую технику в сумме 10 тысяч рублей. В бригадах даже не слышали о существовании таких средств и в конце года они обычно пропадали. Мы же эту смету израсходовали полностью.

Федор Иванович был веселым и добрым человеком, любимцем бригады. Вспоминаю, как он хлопотал, чтобы каждому рабочему сделали персональную надпись на премиальных часах. Как в подшефной школе журил мальчишку: «Мне, старому солдату, стыдно, Миша, за твои двойки», — и тот неожиданно заплакал. Однажды, раздосадованный неудачным хождением по начальству, Федор Иванович написал и передал мне во время одного совещания записку: «Пахомыч, ты был прав: в штабах засела контра». Помню, я вложил эту записку в томик Агаты Кристи и дал кому-то почитать детектив, а бумажку убрать забыл, она долго еще гуляла по кабинетам, и все гадали, кого же имел в виду Федор Иванович?

Много сделал Соляник для бригады.

Перед уходом Федор Иванович признался мне, что прожил счастливый год, получил от своего инженерного труда настоящее удовлетворение.

Рабочие, вспоминая Соляника, говорили: «Вот это человек!»

Да, специалистов именно такого типа не хватает на подряде.

А теперь я хочу вернуться к событиям памятного для нас сентября 1973 года. Тогда впервые в стране на базе нашей бригады была организована Всесоюзная школа по бригадному подряду в промышленном строительстве, куда съехались гости со многих строек страны.

Собрались в здании теплоцентрали. Из окон всем гостям была видна дымовая труба. Вроде ничего особенного: труба, а из нее дым идет. Но этот дымок был вещественным доказательством рождения промышленного подряда. Даже кассир, выдавая нам премию, говорила, улыбаясь: «Это вам за дым!»

Для меня школа запомнилась вдвойне: в день ее открытия, 21 сентября, у меня родился внук Юра. Вот такое совпадение!

Та школа дала новый толчок к распространению бригадного подряда в промышленном строительстве.

Одно из главных событий года — трудовой рапорт Центральному Комитету КПСС. В нем мы докладывали:

«Бригадно-подрядный метод в промышленном строительстве внедрен. Первая очередь строительства теплоцентрали, принята Государственной комиссией с хорошей оценкой. Нормативный срок строительства сокращен на 87 дней».

После того сентября прошло много лет: привычным ив чем-то обыденным стало само понятие «бригадный подряд». Нет, кажется, больше его открытых противников. В пору и усомниться: а были ли они вообще?

Все проходит, все успокаивается. Многим сейчас кажется, что все у нас шло гладко, все дружно и единодушно согласились: давайте построим теплоцентраль по подряду. И построили — никаких проблем, трудностей…

А трудности были, и немалые, но наперекор им вьется легкий дымок из трубы ТЭЦ у Кольского залива, манит людей в Мурманск.

Наш подряд как и каждое новшество, прошел, как говорят в шутку, все три стадии:

— Такого не может быть!

— В этом предложений что-то есть…

— Кто же этого не знает? Это же очень просто! Движение вперед зависит только от людей — их стойкости и упорства. Ведь давно известно: само по себе ничто на свете не меняется.

Бригадный подряд в промышленном строительстве был инициативой, осуществлять которую пришлось в особых условиях. Может быть, для испытания на прочность это даже хорошо — проверить идею при самых суровых обстоятельствах.

И сейчас, хотя прошли уже многие годы с той поры, подряд по-прежнему остается непростым делом. Особенно трудно тем коллективам, которые строят промышленные предприятия.

Помнится, когда пускали теплоцентраль, я сказал в шутку:

— Так и запишите: не просто стройка, а хрестоматийный урок для студентов.

Члены приемной комиссии посмеялись, и я — вместе с ними.

А ведь прав оказался. Технология создания Мурманской ТЭЦ по бригадному хозрасчету и впрямь вошла в учебники.

Трудно прокладывать новые тропы. Но надо драться за новое, верить в дело, за которое берешься. Тогда и победа придет.

Уходящий 1973 год оставил волнующие, яркие воспоминания.

31 декабря Центральный Комитет КПСС поздравил наш коллектив, бригады Н. А. Злобина и И. С. Шевцова с досрочным выполнением повышенных обязательств. В приветствии говорилось:

«Ваши коллективы… выступили инициаторами быстрейшего ввода объектов в эксплуатацию с высоким качеством» и наименьшими затратами. Этот добрый почин широко поддержан многими коллективами строителей и вылился в массовое патриотическое движение».

В этот же день был опубликован Указ Президиума Верховного Совета о награждении 15 членов нашей бригады правительственными наградами за внедрение в практику промышленного строительства бригадного подряда

Год «спокойного солнца»

С праздничным настроением вступали мы в 1974 год. Работа на следующем объекте — мясокомбинате — началась спокойно и уверенно.

Вообще 1974 год мы назвали годом «спокойного солнца». На всех сооружениях мясокомбината — а их, как и на теплоцентрали, набралось более десятка — царила здоровая деловая атмосфера. Подряд как будто окрылил людей.

Все больше специалистов становилось на нашу сторону. Недаром у инженеров на нашем участке после нескольких лет работы на хозрасчете возникла шутка: «Другие в стране еще не могут работать по подряду, а мы уже не можем работать без него».

Искренним энтузиастом подряда был инженер Юрий Александрович Кочарыгин. Он работал вместе с нашей бригадой прорабом. Юрию Александровичу часто задавали вопрос: как относятся инженеры к подряду? Он отвечал обычно, что у инженерно-технических работников отношение к подряду разное. Одни считают подряд обременительной нагрузкой, дополнительной ответственностью. Другие называют его рабочим почином, о котором пошумят и забудут. Третьи, иронически улыбаясь, заявляют, что их мнение «не для печати». Четвертые к подряду относятся пассивно. Эти, пожалуй, вреднее всех. Они не мешают подряду, но и не помогают. А что такое не помочь подряду? Это значит сорвать его. Наконец, есть те, кто принял подряд умом и сердцем. Они-то, что называется, и делают погоду. Инженеры на участке вместе с рабочими шли непроторенной тропой. Не раз над их головами проносились бури. Участок угрожающе сотрясали толчки неразумного планирования, и каждый раз инженеры вставали на защиту метода, принимали на себя удары в виде выговоров, теряли премии, рисковали служебным положением.

Юрий Александрович принял подряд всей душой.

Ему не раз задавали такой вопрос: что привлекает его лично и других инженеров управления в бригадном подряде, а что настораживает?

— Инженер, работая с подрядной бригадой, имеет возможность больше заниматься чисто инженерным делом, — пояснял Кочарыгин. — Раньше забота о выполнении плана, о сдаче объектов лежала только на мне, а теперь она по договору легла и на бригаду. Мы разделали ношу. И мне в этом смысле легче. Не нужно подгонять людей — они сами торопятся —

только успевай помогать. Рабочие стали шире мыслить. В год — два этапа, работают перспективно. Но, взяв на себя ответственность за объект, бригада отнимает у нас, инженеров, и часть «власти». Рабочий в подрядной бригаде не такой, как в обычной. Он не подчиняется беспрекословно, спорит.

Кочарыгин прав. Я сам наблюдал такую сценку. Плотник Николай Вилякин, получив от мастера эскиз опалубки, не сразу взялся за пилу, покрутив листок и так и этак, отправился в прорабскую к Юрию Александровичу и начал сверять эскиз с чертежами: «По-моему, здесь другой размер».

«По-моему!» Раньше бы сделал, как сказали, а что получится — пусть у мастера голова болит. Теперь каждое распоряжение прораба, мастера рабочие сперва обсуждали, а потом уже приступали к делу.

— ! Прежде можно было повлиять нарядом, — говорил Кочарыгин, — нынче нарядов нет. Зарплатой распоряжается сама бригада. Приходится убеждать. Зато у инженера появился заинтересованный помощник.

Год «спокойного солнца» был действительно на редкость благополучным. Бригада впервые освоила более миллиона рублей.

Дважды за тот год мы завоевывали звание «Лучшая бригада Минтяжстроя СССР».

Состояние общего подъема, которое владело тогда людьми, хорошо выразил наш сварщик Юрий Берг на пресс-конференции: «Иду на работу, как на праздник».

Это была, пожалуй, единственная в своем роде пресс-конференция. Рабочие со знанием дела отвечали на самые разнообразные вопросы — о фактической и планируемой выработке, о заработной плате и премиях, о целевых задачах звеньев, перспективах и планах. Всем было ясно, что бригада умеет не только по-хозяйски вести дело, но и широко, по государственному мыслить.

Вопросы были острые, ответы на них — откровенные. Они вызывали в зале то аплодисменты, под общий смех.

Вопрос. Случались ли конфликты внутри бригады?

— И не раз, — ответил Е. Петров, партгрупорг бригады. — Долго нам мешали трое рабочих. Любую трудность использовали, чтобы подорвать у людей веру в подряд. Тогда мы на совете бригады решили убрать из нашего коллектива эту тройку «за неуважение к бригадному подряду». Так и записали.

Вопрос. Как вы приобретаете новые профессии?

Ответ Ивана Козлова. Меня послали на выучку к Николаю Иванову — овладеть профессией каменщика. Первый день я был

учеником, второй — работал самостоятельно, а на третий — закричал бригадиру: «Пахомыч, давай ученика!»

В этой шутке был большой смысл. Обучение смежным профессиям в бригаде проходило по «ускоренной программе».

Вопрос. Ведется ли у вас индивидуальное соревнование?

Ответ. Каждый из нас соревнуется постоянно со всеми членами бригады и с любым работающим рядом товарищем в смекалке, скорости, качестве работы. Результат соревнования подводится советом бригады при распределении премии за этап по коэффициенту трудового участия. Но подписывать стандартные обязательства на заготовленных впрок бланках, которые спускают «сверху», мы отказались.

Хотелось бы высказать несколько мыслей о соревновании и его стимулах.

В начале каждого года мы подписывали множество договоров о соревновании с подрядными бригадами — местными и из разных городов. Но проходило немного времени, и наши соперники из него выбывали. Не все бригады были морально готовы к серьезной работе на подряде, не все понимали, что настоящий подряд начинается с инициативы и активных действий самих рабочих, да их никто к этому и не готовил. После первых же трудностей, махнув на все рукой, эти «борцы за справедливость» сходили с круга. Соревнование, так и не успев разгореться, глохло.

Но состязательность в труде свойственна людям не меньше, чем в спорте.

Важным фактором в соревновании являются обычные человеческие чувства: долг, рабочая солидарность, а то и просто здоровое честолюбие. Надо только умело их пробуждать и поддерживать. Вот что главное!

Многие хозяйственные руководители, профсоюзные работники тяготеют к внешней стороне дела: торжественным визитам делегаций друг к другу, парадным заседаниям и прочим надуманным и шумным атрибутам соревнования. И не замечают, как сами отдаляются от трудового коллектива. А ведь соревнование должно помогать жить интересно всем рабочим, а не узкому активу организаторов.

Но что значит — жить интересно?

Расскажу об одном случае. Наша бригада специализировалась на промышленном строительстве — и вдруг поручают срочно построить дом! Сроки поджимали, и постройком решил устроить соревнование нашей бригады с известной в области бригадой Анатолия Алексеенко, которая специализировалась как раз на возведении жилых зданий. Рискованно было соглашаться —

условия казались явно неравными. Но интересы дела требовали, и мы сказали: «Хорошо!»

Должен признаться, кроме сознания долга и понимания важности такого соревнования, подействовало на нас и еще одно обстоятельство: победителю в качестве приза выделялась квартира в этом доме. Бригада сама решит, кому ее отдать. И премия — на всех триста рублей!

Собрались мы, размышляем. У нас как раз Саша Кузнецов был без квартиры, а у него двое детей, «Если одолеем Алексеенко, — говорю, — Саша получит квартиру, а премия — на новоселье». Настроение, вижу, приподнятое. «А что? Подарим Саше квартиру!»

И началось… Наверное, сейчас никто не поверит, что «нуль» дома выкопали за месяц вручную (не было экскаватора). Работали как сумасшедшие. Все друг друга подгоняли: «Давай, ребята! Саше нужна квартира!»

Но начался монтаж, и тут мы сразу увидели, что дом построить очень не просто. Тут свои особенности, нужны особые навыки. Мы даже названий деталей не знали, кричали стропальщику: «Дай ту, дай эту!»

Попросили Алексеенко: «Помоги, выдели хотя бы одного монтажника, пусть научит, покажет!»

Алексеенко прислал своего специалиста.

Работа сдвинулась с места, но шла медленно. Алексеенко уже третий этаж заканчивает, а мы еле-еле первый. Впрочем, второй этаж сделали самостоятельно, помощника отпустили. Дело пошло: бегаем на нижний этаж, смотрим, что и как стоит там, и так же сооружаем верхний.

Но всё равно Алексеенко впереди. Мы проигрываем, теряем квартиру. Я кричу: «Жми!» Однако криком не поможешь. Тогда стали думать, гадать, как обогнать этого бригадира и его асов. И придумали! На монтаже много мелочей, и все их надо поднимать наверх краном. Одних железных печек — сто шесть штук. А сколько кирпича, раствора… Значит, все зависит от скорости работы крана. Но если кран занимать мелкими грузами, некогда вести монтаж. Следовательно, главное дело простаивает. Как быть? И тогда кто-то предложил: «А что, если приспособить лебедки?» Сказано — сделано. Привезли две лебедки, приладили, начали поднимать ими разную мелочь, дело пошло быстрее. Алексеенко, кстати, на эти лебедки не обратил никакого внимания и по-прежнему рассчитывал только на башенный кран. А мы порой и деталь полегче лебедкой подадим, когда кран занят… В общем, на четвертом этаже сошлись. Случилось это во вторую смену.

На следующее утро подхожу к доске показателей и вижу: мои ребята смонтировали за смену 81 деталь!

Алексеенко тоже подошел. Глянул, сразу все понял. За свою жизнь его бригада в смену не ставила больше 25 деталей. До этой минуты он нас и не замечал, всерьез вроде не принимал. А тут просто остолбенел. Глазам не верит. Побежал проверять. Лично убедился, что мы его догнали. А потом и вперед ушли. Закончили монтаж раньше Алексеенко на несколько дней.

Когда поставили последнюю деталь, я бросился к председателю постройкома: «Идите принимать!»

И тут начались споры. Алексеенко в обиде и доказывает:

— Нечестно!

— Что же нечестно?

— А они лебедки применяли!

Собралось заседание постройкома. Все понимают, никуда не денешься, надо давать нам квартиру и премию. Но как быть с Алексеенко? Настроение у него скверное, нервничает. Мы-то что? Построили дом и ушли опять на промышленные объекты, а его бригаде оставаться. Какие же они после всего этого «маяки»?

Приглашают меня в постройком:

— Давай, Пахомыч, сделаем ничью.

— Как так — ничью? Нет, — говорю, — квартира наша!

— Да ты не понял… Не беспокойся, дадим ивам квартиру, и бригаде Алексеенко. Вы ничего не потеряете.

Я не согласился: никаких ничьих, иначе праздник будет испорчен. Уговаривали меня в постройкоме долго, но не уговорили.

Представьте, говорю, если бы наперед бригада знала, что все это розыгрыш, а на самом деле нет никакого состязания? Разве люди могли бы так работать?

— Нет, — сказал я твердо. — Квартира была одна. Отдали нам ту квартиру. На новоселье мы всей бригадой плясали так, что Саша потом неделю полы отмывал. Между прочим, и бригада Алексеенко в полном составе участвовала в празднике — обиды как не бывало.

От победы в соревновании выиграл не только наш рабочий, но и жители города: получили в срок 106 квартир.

И еще один, пожалуй, самый главный итог соревнования: с тех пор монтаж домов стал идти в полтора-два раза быстрее. Вместо 25 деталей в смену все бригады стали монтировать 40–50. Рекорд стал нормой!

Такое возможно только там, где соревнование становится делом самих рабочих.

Но и в этом году «спокойное солнце» нередко заслонялось

облаками. Кем-то упорно распространялись слухи об особых, тепличных условиях, якобы создаваемых для бригады руководством главка и чуть ли не самим министром. Это была явная несправедливость. Не было у нас не только тепличных, но иногда и нормальных условий. Так же, как и ко всем, с нарушением сроков поступали на наши объекты материалы, оборудование, документация.

Перевод нашей бригады на подряд хотя и помог подтянуть управление — выработка в целом по СМУ в последние четыре года выросла на 10 процентов, — но все равно сроки сдачи объектов срывались из года в год, убытки исчислялись сотнями тысяч рублей. Другие, малочисленные специализированные бригады все время кочевали с объекта на объект в погоне за «валом» для СМУ и длинным рублем для себя.

За пять лет в СМУ сменилось пять начальников и шесть главных инженеров. Но эти попытки треста улучшить положение дел за счет крепкого руководителя успеха не имели. Всем было ясно: такими методами положение не исправить. Нужны были решительные, радикальные преобразования.

По общему мнению рабочих, управление и бригаду мог устроить единственный вариант — перевод всего СМУ на подряд.

Вопрос об этом мы поставили на обсуждение партийно-хозяйственного актива СМУ. После бурных и долгих дискуссий рабочие и инженеры поддержали инициативу нашей бригады и единогласно проголосовали за подряд.

Так в первые дни 1975 года вместо одной подрядной и 11 маломощных специализированных бригад в управлении стало по одной крупной комплексной подрядной бригаде на каждом из четырех участков.

Произошло то, о чем спустя годы начальник планового отдела СМУ Л. С. Живило с юмором скажет: «Это не мы, инженеры, перевели рабочих на подряд, а они нас».

Хотя переводом на подряд занималось все СМУ, но то, что инициатива исходила от рабочих, во многом предопределило успешную работу бригад.

Сколько же сюрпризов принес перевод на подряд целого строительного управления даже для нас, его непосредственных организаторов и исполнителей! Рабочим предстояло избрать четырех бригадиров укрупненных коллективов. С двумя кандидатурами вопрос решился быстро — ими были член парткома треста В. И. Нилов и я. А еще два места оказались вакантными: все бригадиры наотрез отказывались от таких предложений. Многие из них умели организовать работу небольшого специализированного звена, но этого оказалось явно

недостаточно теперь, когда от бригадира-руководителя требовались совершенно новые качества.

Мы разошлись по домам, не решив вопроса.

На другое утро, за пять минут до начала работы, наша бригада собралась в бытовке и решила проблему по-своему: постановила выделить двух руководителей укрупненных бригад из своей среды. Выбор пал на коммунистов В. Гуцало и В. Герасимова. Оба — мои заместители, орденоносцы и имеют опыт руководства крупной бригадой. Когда объявили та кое решение, Виктор Гуцало не возражал: надо, — значит, надо. Но Владимир Герасимов, человек горячий и вспыльчивый, ни в какую не хотел соглашаться. И только когда я заявил, что пойду в новую бригаду сам, а Герасимов останется в старой вместо меня, он понял серьезность положения. В сердцах бросил на пол свою фетровую шляпу (он один ходил на стройке в шляпе) и заявил: «Хорошо, я пойду. Но поберегись! Мы еще с тобой посоревнуемся, посмотрим, чья возьмет!»

Володя оказался верен своему слову. В соперничестве наших бригад его коллектив не раз выходил победителем.

Виктор Гуцало внутренне давно был готов к работе с крупной бригадой. Проверил себя на деле, и не раз. Быть заместителем бригадира в таком коллективе, как наш, — школа серьезная.

Начал он свое бригадирство неожиданным заявлением. Через несколько дней после избрания пришел ко мне в бытовку и решительно сказал: «Вызываю твою бригаду на соревнование!»

От удивления я едва не лишился дара речи, а Виктор заторопился с объяснениями — как бы я не подумал, что он хватил через край:

— Понимаешь, это будет стимулом для моих ребят.

— Ну ты даешь! — только и сказал я. — И что же твои орлы?

— Сперва оробели, а потом: вызываем, голосуют, бригаду Серикова!

Гуцало не удержался, высказал свою сокровенную мысль:

— Хочется обогнать вас, Пахомыч.

— Ну что ж, Витя, давай, пробуй.

— Вот увидишь, я это сделаю, — твердо сказал Гуцало и ушел.

Начал Виктор, как было принято в нашей бригаде, с того, что развесил на стене чертежи, все расчеты за этап: сроки, зарплата, премии. Пригласил руководителей управления и участка, чтобы обстоятельно проинформировать бригаду о предстоящей работе.

Фронт работ есть, перспективы известны, нет одного — погоды. На дворе — январь, и ждать погоды у Кольского залива — занятие бесполезное.

Гуцало и не сидел сложа руки.

На очередном рабочем собрании Виктор провел выборы совета бригады. Председателем избрали Владимира Донцова, комсомольца, плотника, вчерашнего солдата. Сам Гуцало в совет не вошел, но прекрасно понимал: надо помочь Донцову и членам совета стать хозяевами на стройке. Не сразу это получилось, но бригадир не отчаивался — наладится. А вот по другому поводу было от чего приуныть: за первый месяц с планом не справились — и 70 процентов не натянули.

Я не сомневался в Викторе, но все-таки решил проверить, какое настроение, чем дышит бригадир. Встретил Виктора, расспросил о положении дел, а на прощание не без умысла сказал:

— Если что, помни наш уговор: у нас для тебя всегда место найдется.

И в ответ услышал то, что хотел:

— Да ты что, Пахомыч?! Я к тебе ни за что не вернусь. Увидишь, мы тебя все равно обгоним.

И пошел к своей бригаде — энергичный, уверенный в себе.

Да, подумал я, такие не сдаются.

И вот пришло первое настоящее испытание для молодого бригадира и его бригады.

Пора было бетонировать фундаменты под силосные башни, а фронт работ был готов не полностью. Время не ждало: и без того они выбились из графика. По собственному опыту Виктор знал: надо начинать; если пойдет бетон, придется здорово подналечь.

Гуцало попросил Донцова собрать совет. Обрисовал обстановку. Все поддержали его предложение заказать бетон, хотя и видели: погода не балует. Студеный ветер гнал поземку прямо через будущие фундаменты. Свет десятков прожекторов еле пробивался через снежную пелену.

— Ты когда думаешь заявку на бетон подавать? — спросил меня в те дни Кузнецов.

— После Виктора, — ответил я.

— Ну-у, — протянул старший прораб. — Это долгая история.

Тут как раз в прорабскую зашел Гуцало. Поздоровался — и к телефону.

Кузнецов уткнулся было в чертежи, но вдруг услышал: Виктор заказывает бетон. У него даже лицо от удивления вытянулось.

— Неужели ты монолитить собрался? — спросил осторожно Геннадий Михайлович, когда бригадир положил трубку на рычаг.

— Завтра начнем, — улыбнулся Виктор. Так улыбаются люди, когда, отбросив колебания, принимают важное решение.

— Ну, тогда вы герои, — только и сказал Кузнецов.

На следующий день у Виктора начал поступать бетон. Это была настоящая работа. Мороз усердствовал по-прежнему, а одежда от пота у ребят взмокла, хоть выжимай.

В конце месяца подбили итог: освоено 111 тысяч рублей вместо 75 тысяч по плану. Гуцало собрал бригаду и в первый раз похвалил людей — было за что.

И вот состоялось заседание постройкома: подводили итоги соревнования за месяц. Объявляется бригада-победительница, и вдруг до сознания Виктора смутно доходит, что названа его фамилия. Все смотрят на него, повернувшись, как по команде. Виктор смутился, не может совладать со своими чувствами.

А я, побежденный, сидел и с радостью думал, что победа Виктора, которая досталась ему таким упорным трудом, это ведь и победа нашей бригады, да и моя тоже. И не чувствовал поражения.

Теперь, когда бригадиров стало всего четыре, можно было и план управления делить на четыре, а не на двенадцать частей.

Собрались мы вечером в конторе. Задача вроде бы простая — поставить все бригады в равные условия и по оплате труда, и по снабжению. Но все понимали: такого в строительстве еще не было, как и того, чтобы сами бригадиры распределяли между собой работы всего СМУ. До этого малочисленные бригады гонялись только за объемными, выгодными, «денежными» работами. Сейчас же мы коллективно разделили работы так, чтобы всем поровну достались и «выгодные» и «невыгодные».

Личное участие бригадиров в планировании, их сознательность и честность создали ту атмосферу взаимопонимания, доверия и уважения, которая в огромной мере способствовала успешной работе всего управления.

Снят был сам собой и вопрос о якобы «тепличных условиях» для нашей бригады.

С самой большой неожиданностью мы столкнулись, когда стали распределять людей по бригадам, Когда каждый бригадир взял столько людей на свой миллион объема работ (4 миллиона — 4 бригады), сколько считал необходимым, лишними оказались 126 человек.

Вот так парадокс: пять лет все руководители управления привычно ссылались на нехватку рабочих. И вдруг — лишние. Более трети управления!

На следующий год при тех же объемах работ сократили еще 50 человек.

«Лишними» оказались те, кто за многие годы на стройке так и не удосужились приобрести какую-либо профессию — ходили в разнорабочих.

Спохватились — и пришлось идти на курсы, приобретать строительные профессии. Да, подряд дело инициативных и умелых людей.

Между бригадами сложилась своеобразная и эффективная форма взаимопомощи.

Никто из руководителей даже в самые трудные для коллектива пусковые дни не мог, не имел права волевым порядком направить на наши объекты другую бригаду. Если требовалась помощь, бригада сама на собрании решала, сколько, каких специалистов и на какой срок ей требуется. Ни одного лишнего человека ни дня на объекте мы не держали: ведь деньги на оплату труда этих людей шли из нашего «котла», причем платили мы им столько, сколько заработала их, а не наша бригада (если, конечно, в той бригаде заработки были больше). Например, я взял из бригады Виктора Гуцало по договоренности пять каменщиков на три дня. У Виктора заработок в это время десять рублей, а у нас — семь. Значит, эти пять человек получат, как у Виктора, по десять рублей в день, только уже из нашего бригадного «котла». Если у Виктора была премия, а у нас — нет, то мы платили им. и премию. Рабочие СМУ, не теряя в заработке, охотно оказывали помощь своим товарищам из других коллективов.

Эта простая форма оплаты, возникшая по рабочей инициативе, позволяла нам, бригадирам, легко маневрировать людьми.

Вся расчетная документация для получения заработка была проста: вместо кипы ежемесячных нарядов один бланк промежуточного расчета.

Ежемесячные суммы заработной платы не зависели от выполнения бригадами за данный месяц объёмов работ — весь год был устойчивый заработок, а в плановом отделе в специальной ведомости велся учет наших денег.

Бывало, что по два-три месяца мы ходили в «должниках», но ни разу ни у кого не возникало сомнения в том, что долг будет возмещен. Это был кредит доверия, без которого подряд невозможен.

Независящие от вида работ — «денежных» или «неденежных» — промежуточные платежи обеспечивали не только стабильный заработок, но, что не менее важно, строгое соблюдение технологии. Бригады не гнались за выгодными работами!

Все вопросы взаимопомощи решались бригадирами и рабочими СМУ самостоятельно.

Лишь однажды было нарушено это правило. Как-то я заболел и попал на 15 дней в больницу. Руководство заволновалось за

судьбу объекта и решило, даже не посоветовавшись с бригадой, оказать ей «помощь». По приказу начальника СМУ на «выручку» было направлено около 20 человек из других коллективов.

Вернулся я из больницы и ничего не мог понять. На объекте шум, споры, скандалы, болтаются без дела посторонние люди. Прораб Кочарыгин, как заправский такелажник, стоит внизу и командует краном. Но один кран все равно не успевает подавать все материалы, и половина людей сидит без дела. Бригада нервничает.

Пробежался я по всем этажам, обнаружил эти 20 лишних человек и попросил их немедленно вернуться в свои бригады, что они тут же с большим удовольствием и сделали.

После обеда, когда мы снова остались со своим коллективом, бригада вошла в свой нормальный рабочий ритм.

С договором мы справились вовремя.

Так все на деле убедились: лучшего хозяина на стройке, чем хорошая подрядная бригада, нет. Только не надо лишать ее хозяйских прав и тем более хозяйских обязанностей.

Подряд — это живое творчество. Главное в подрядном методе — обязательство дать готовую продукцию, конечный результат. Если поезд, с каким бы опережением он ни проходил отдельные перегоны между станциями, к пункту назначения пришел с опозданием, значит, он не выполнил главную задачу. А у строителей такая задача — сдать в срок объект с высоким качеством.

В работе бригады могут быть, конечно, и неожиданные перемены, и вынужденные переброски на другие объекты. Но все такие решения должны приниматься руководителями совместно с коллективом. Уверен, рабочие всегда поймут, если к этому делу подошли действительно по государственному…

Сейчас чуть ли не повсеместно, как только перед бригадой до завершения этапа договора в силу производственной необходимости ставятся новые задачи, хоздоговорные отношения её с управлением прекращаются. Но это не верно. Договорный этап — это лишь промежуточный период для расчета с рабочими за определенный технологический цикл. Кончился этап — надо спокойно разобраться, что было сделано за эти шесть-семь месяцев, что не удалось и по чьей вине, какие изменения нужны в договоре, чтобы привести его в соответствие с реальным положением дел. Хорошо работала бригада — выплатить премии. А все то, что не удалось, перенести на следующий этап: ведь подряд продолжается, главная цель еще впереди.

Бригада всегда должна спокойно трудиться, а зарплата ее авансироваться в счет будущего договора.

Раньше, чем через полтора-два месяца, договор на следующий этап нам заключить не удавалось: заказчик, проектировщики, снабженцы, да и сами строители просто не успевали подготовить для него данные. Вечно что-то было неясно, менялись проектные решения, срывались поставки оборудования и материалов. И тут важна прежде всего позиция руководителей и рабочих по отношению к подряду: что бы ни случилось в ходе выполнения этапа, какие бы трудности ни возникли при оформлении договоров — все преодолеть, но сохранить непрерывный подряд, довести его до победного финиша.

Организация четырех крупных подрядных бригад заставила руководство СМУ перестроить также и работу всего аппарата.

Подряд стал заботой не только отдела труда и заработной платы, но и всех сотрудников управления.

В строительно-монтажном управлении создали группу подготовки бригадного подряда из двух опытных экономистов — начальника планового отдела А. С. Живило и старшего экономиста С. Г. Рожковой. Эта группа планировала бригадам на весь год объемы работ и заработную плату, перспективу на будущее, вела ежемесячное авансирование бригад и доводила до сведения руководства СМУ и треста предложения рабочих. Теперь у бригадиров отпала необходимость ходить в управлении по всем кабинетам.

Мы многие годы дружно работали с одними и теми же бригадами из других министерств. Все они, как и мы, — на подряде. Почти все объекты строили с одной и той же бригадой из Мннмонтажспецстроя — Михаила Жихарева.

Талантливый бригадир, специалист высокого класса, Михаил выделялся среди других прежде всего своей спокойной уверенностью. Физически мощный, настоящий русский богатырь, он даже своим внешним видом вызывал у людей почтение. Дело знал превосходно.

И вот однажды появился он вечером в нашей бытовке с целой пачкой чертежей мясокомбината. А мы тогда еще только-только приступили к его строительству — закладывали фундамент главного корпуса. Раскрыл Жихарев пачку с чертежами и говорит: «Вот, Пахомыч, смотри чертежи. Самое громоздкое оборудование предстоит нам монтировать на третьем этаже. А здесь по чертежам у тебя сплошные перегородки. Я тебя прошу: протащим оборудование по цеху, установим на место, тогда и клади свои перегородки. И еще: надо бы расширить проем для подачи оборудования. Проектный слишком мал».

Мы сделали все, как просил Миша.

А осенью, уже в ноябре, все убедились, как далеко вперед

смотрел Жихарев. К мясокомбинату подвезли на трейлерах оборудование для третьего этажа. Конечно же, такие громадины не прошли бы в этот проектный проем, и перегородки пришлось бы ломать, а главное, задержался бы монтаж оборудования.

Мы были из разных ведомств, но вопрос решили по-государственному.

Спор о коллективном подряде

1975 год стал для нас годом больших надежд, связанных с переводом на подряд всего СМУ.

Первое полугодие закончилось успешно. Все четыре бригады набрали высокие темпы. Настроение у рабочих было отличное. Наше управление вышло на первое место в тресте по всем показателям и не только сумело погасить убытки, но даже в графе «Прибыль» появились первые десятки тысяч рублей.

Казалось, ничто не предвещало бури. Но она разразилась… В СМУ появился новый главный инженер. По моему глубокому убеждению, он совершенно не понял нового метода, да и не хотел вникать в его суть.

Конечно, и в бригаде, как я уже рассказывал, тоже не все сразу приняли подряд «на ура». Помню, как осенью 1971 года хмурый мужик Алексей Гражданкин пытал меня:

— Ты скажи, Пахомыч, за что я теперь премии получать буду?

— За дым, Леша, за дым, — отшучивался я. — Вот когда трубу построим и из нее дым пойдет, тогда прямо в банк на такси за премией поедем.

— Шутник ты, однако, Пахомыч, — ворчал Алексей. — Похоже, ты меня собираешься кормить одними обещаниями? Зачем мне журавль в небе? Давай лучше — по-старому…

Но с Алексея что спросишь? Всего четыре класса образования. Обидно, что именно руководитель не увидел в подряде главного: на строительной площадке появился рабочий коллектив нового типа.

Приступив к исполнению обязанностей, главный инженер прежде всего решил, что заработок у нас слишком большой, почему бы не срезать его.

На самом же деле заработная плата рабочих в нашей бригаде была почти такой же, как и э обычных, неподрядных бригадах треста и главка, хотя выработка гораздо выше. В этом легко можно было убедиться, взглянув на отчетные данные. Не материальные блага привлекали людей в подряде, а положение хозяина на стройке.

Экономисты позднее подсчитали, что темпы роста производительности труда в среднем за пять лет работы на подряде у нас были почти в 10 раз выше, чем в других управлениях треста «Мурманскпромстрой» (соответственно 9,6 и 0,9 процента в год). Ничто убедительнее не иллюстрирует возможности метода бригадного подряда.

Если бы это заставило главного инженера перестроить свою

работу! К сожалению, он предпочел путь по наезженной колее; ни производительности обществу, ни зарплаты рабочим.

Но сумму основной заработной платы бригадам изменить в тот момент уже было невозможно — ведь действовали договоры подряда. Оставался другой вариант — уменьшить аккордные премии.

Не дожидаясь окончания договора, заключенного нами на семь месяцев — на первый этап строительства мясокомбината, — администрация управления не без участия главного инженера в нарушение условий подрядного договора утвердила выплату аккордных премий только за основные работы, как это принято при обычном аккордном наряде.

Член совета нашей бригады С. Кондрусик выразил по этому поводу протест прибывшему на объект начальнику главка. На беседе в главке руководителям СМУ твердо разъяснили: договоры надо уважать. Премии были восстановлены.

Главный инженер смирился только на время, не отказавшись от мысли «сэкономить» фонд заработной платы за счет рабочих. В запасе у него оставался еще один способ — оставить какую-то бригаду вообще без премии.

Впрочем, экономить так экономить! И сразу два коллектива — наш и Виктора Гуцало — оставили без премий. В конце года в отчетах управления появилась «экономия» зарплаты в сумме 21 тысяча рублей — как раз вознаграждение наших двух бригад.

Происходило это в тот год, когда бригады управления достигли невиданных результатов: на 29 процентов повысили производительность труда. Управление впервые получило прибыль — более 290 тысяч рублей. Были сданы в эксплуатацию все плановые объекты. Наша бригада на год раньше срока сдала холодильник мясокомбината емкостью в тысячу тонн. Участок прораба Г. М. Кузнецова, где работала бригада, был признан лучшим в Минтяжстрое СССР за 1975 год.

Парадокс, но факт: инженеры участка получили премию, а рабочие нет. План участка был перевыполнен, а план единственной бригады на участке не выполнен. До такого абсурда, как говорится, надо было додуматься!

Дело в том, что по указанию главного инженера к первоначальному проекту нашего договора сделали «небольшую» добавку в 60 тысяч рублей, которые не были подкреплены ни материальными ни финансовыми ресурсами, да и вообще не вошли в план нашего участка. И бригада впервые, да еще в один из самых результативных годов, не «справилась» с этапом и осталась без премии.

Примерно такая же история произошла и с бригадой Виктора

Гуцало. Она не только лишилась аккордной премии, но ей насчитали еще и «убытки» на десятки тысяч рублей: управление, пристроив к административному зданию дополнительную площадь для своего персонала, списало стоимость материалов на объекты его бригады.

Так возник еще один конфликт между рабочими и администрацией СМУ. Та «экономия» дорого обошлась управлению. На следующий год, согласно «принципу» планирования — сэкономил — нечего скряжничать, продолжай дальше, пока ты, передовой по «факту», не станешь отстающим по «плану», — управлению «срезали» фонд заработной платы. А главный инженер СМУ перешел на работу в аппарат главка.

Руководителей, желающих разобраться в этом конфликте, не оказалось ни в тресте, ни в главке, несмотря на мои неоднократные обращения.

Расчеты, которые по моей просьбе сделал главный инженер нормативно-исследовательской станции В. Г. Сауков, как «реликвия» до сих пор хранятся у меня.

Никто и не сомневался, что расчеты правильные. Их не принимали во внимание потому, что потребовались бы конкретные решения и действия.

Впоследствии мы неоднократно убеждались: бригадный подряд «неудобен» тем, кто пытается служить лицам, а не делу.

Нет, не склочность и мелочность, не чуждое рабочему человеку чванство были причиной конфликта! Это подряд, преодолевая инерцию и косность мышления отдельных руководителей, осваивался на строительных площадках, и не себе, а ему отвоевывали «место под солнцем» «неудобные» бригадиры.

Столкнулись валовой показатель с настоящим хозяйственным расчетом. Как известно, премии платят из фонда заработной платы. А рост заработной платы нам как раз никто и не думал планировать. Зато бездумно накручивались проценты роста производительности труда: дал больше, чем другие, дай еще, душа с тебя вон!

Это и есть так называемое планирование «от достигнутого».

На этом принципе планирования уже места живого нет от критики. Его иначе и не называют, как «порочным». Но он существует и наносит нашей экономике урон не меньший, чем землетрясения или засухи.

Кто же виноват? Устаревшие инструкции? Нет, люди, не желающие их изменить в соответствии с изменившейся ситуацией.

Подряд в. СМУ затрещал по всем швам, и мне ничего не

оставалось, как обратиться к министру с просьбой помочь разобраться в создавшейся ситуации.

Дело не в премии, доказывал я, речь идет о самом принципе оплаты труда рабочих. Недоплата — это ведь пренебрежение к самому методу. Нельзя на словах одобрять, а на практике ставить палки в колеса.

Министр долго смотрел на разложенные перед ним бумаги, изучал цифры, факты. И спас подряд. По его личному приказу справедливость была восстановлена, и мы получили причитающиеся нам премии. Но его требование установить на местах более четкие и объективные критерии для подрядных бригад, улучшить планирование, организацию и оплату труда в коллективах только подлило масла в огонь. У бригады появились новые противники-плановики в тресте и главке. Планирование без учета реальных возможностей вредно для любого коллектива, а для подрядного особенно, потому что бригада заведомо ставится в трудное положение… Такие перекосы в планировании сводят на нет материальные стимулы.

Я знаю, что описанный мною конфликт в разных вариантах повторяется и поныне со многими подрядными бригадами, берущими на себя ответственные обязательства по вводу объектов. Не потому, что руководители не понимают сути дела. Нет. Сдача объекта в эксплуатацию — очень сложный период в жизни каждой стройки, тем более крупной, где завершающий этап продолжительнее. Между тем именно на сдачу приходятся самые дешевые работы, а значит, и «низкая выработка», и соответственно зарплата…

Вот и начинается игра в планирование, а со стройки тем временем начинают разбегаться наиболее опытные рабочие: уж они-то знают, сколько заработают на сдаче объекта.

Примеров вольного обращения с рублем много, хотя каждый знает: рубль должен работать. У нас же в этом случае получилось так, как с горькой иронией сказал об этом один знакомый инженер: «Делаем вид, что платим рабочим по труду, а рабочие в свою очередь делают вид, что трудятся по способностям…»

…В 1972 году состоялся XV съезд профсоюзов. А в 1976 году в жизни страны произошло важное событие — XXV съезд КПСС. На оба эти съезда я был избран делегатом от Мурманской области. В последние годы я был делегатом XVI и XVII съездов профсоюзов СССР, а в 1982 году меня пригласили в качестве почетного гостя на XIX комсомольский съезд.

Какие это были яркие, волнующие, незабываемые праздники! Сколько интересных людей я видел! Герои Великой Отечественной войны, любимые актеры, крупнейшие писатели и

ученые, знатные рабочие и хлеборобы. Шахтер А. Стаханов и хлебороб Т. Мальцев, писатель Чингиз Айтматов, трижды Герой Советского Союза А. Покрышкин…

Шквалом аплодисментов приветствовали делегаты XXV съезда партии Фиделя Кастро и Долорес Ибаррури — знаменитую Пасионарию.

Люди, перед мужеством, талантом и трудолюбием которых я всегда преклонялся, были рядом со мной в этом прекрасном зале, шутили и смеялись, обменивались рукопожатиями. Огромная внутренняя сила и мудрость, человеческое достоинство и удивительное обаяние исходили от этих людей…

…Когда я вернулся домой со съезда партии, мне пришлось заниматься еще одним конфликтом.

Толчок к новому взрыву страстей дала моя статья «Время новых высот» с подзаголовком «От бригадного подряда — к подряду коллективному», опубликованная в «Комсомольской правде», в «Подряд сегодня вскрыл серьезные недостатки в — управлении строительством, — говорилось в ней. — Если в рабочем коллективе произошла и социальная, и экономическая перестройка, то в организации работы управленческого аппарата все осталось по-прежнему. И этот разрыв полумерами не одолеть. А как быть?

Хватит взаимных претензий! Настала пора от разговоров о повышении производительности инженерного труда переходить к делу. Необходимо изменять экономическую систему отношений управленческого аппарата с рабочим коллективом. Цель: сделать так, чтобы все строительно-монтажное управление — 1-й инженерно-технические работники, и рабочие — стало действительно коллективным подрядчиком. И за брак, будь то кирпичная кладка или несвоевременно оформленная заявка на материал, каждый будет отвечать рублем».

Эти предложения были выстраданы и обоснованы практикой. В самом деле: не лучше ли, если не просто четыре большие комплексные бригады, а в целом все СМУ подпишет с трестом единый общий договор? Тогда и рабочие, и администрация возьмут на себя равную материальную и моральную ответственность за выполнение государственного плана. В этом случае мы все, как один, будем заинтересованы сдавать объекты вовремя, с наименьшими затратами и отличного качества. В помощь администрации СМУ мы предлагали новый коллективный орган самоуправления — совет бригадиров, который взял бы на себя все повседневные заботы об организации труда и производства. Мы не сомневались: и техника, и люди, и передовой опыт будут использоваться с максимальным эффектом.

«Конечно, не все так просто, — говорилось в статье, — как кажется с первого взгляда, но и не все так сложно, чтобы откладывать на долгие годы то, что подсказано опытом и вызвано потребностью жизни».

Ждали моего возвращения из Москвы, чтобы обсудить эту статью и дать газете ответ.

Перед отъездом на XXV съезд КПСС я не раз выступал с такими предложениями на различных собраниях и совещаниях в Мурманске, убеждал: промышленные сооружения, дома строят рабочие и инженеры вместе. Стало быть, и славу, и премиальный рубль, и горечь поражения надо делить поровну. А то ведь как бывает: успех подряда — заслуга бригады, неудача — вина инженеров.

Прямо скажем, в пропаганде бригадного подряда была допущена бестактность по отношению к инженерно-техническим работникам. В связи с этим мне вспоминается такой случай. Захожу я как-то к одному нашему прорабу домой. Дочка, не видя гостя, кричит из другой комнаты: «Папка, опять Серикова по телевизору показывают. Все его да его, а тебя когда?..»

Вроде и незначительный сам по себе факт, а виделось в нем многое: даже в коллективе одного управления почести распределяются по-разному. И особенно нетерпимо, когда, создав особые условия отдельным бригадам, трубят о них везде и всюду: равняйтесь на наши «маяки».

Получилось так, что хозрасчет стал межой между бригадами и ИТР. Перепахать эту межу можно было, приняв предложение о коллективном подряде. Наша активная позиция вызвала у некоторых руководителей опасение: «А не пойдут ли тогда одни инженеры войной на других?» (То есть на тех, кто планирует, кто обеспечивает материально-техническое снабжение.)

Правильное опасение. Пойдут. У инженера на подряде появится стимул воевать — ведь он получит точно такую же аккордную премию за окончание этапа, как и рабочие (конечно, из другого фонда). Появится и ответственность за подряд.

Или представьте себе начальника СМУ, который от имени подрядного коллектива станет заключать договор, допустим, с трестом. «Вот этот пункт, — скажет он, — я не принимаю, потому что на него нет гарантированной поставки железобетона!»

А сейчас как? Бригада щумит, волнуется, но она безоружна. У нее нет даже своего консультанта-инженера, нет своего Соляника. Вся инженерная сила в лучшем случае занимает при этом нейтральную позицию.

Соединить интересы ИТР и бригад на единой договорной материальной и моральной основе — вот задача, вот что

обеспечит широкое и успешное распространение бригадного подряда — настоящего, а не для отчетной галочки.

Подряд нельзя считать принадлежностью только рабочей бригады. Уже само слово «бригадный» суживает и понятие, и круг его активных участников.

Я хорошо помню, как на одном из собраний, где присутствовали руководители разных рангов, Степан Кондрусик, строитель с большим стажем, задал наивный, по мнению многих, вопрос: «Кому нужен подряд?» И, увидев недоуменные взгляды, сам же ответил: «Похоже — никому…» Тогда из зала кто-то запальчиво выкрикнул: «Кроме рабочих!» Зашумело, заволновалось собрание. Задел Степан многих за живое, потому что в его словах была доля правды. В строительном управлении интерес к подряду еще существует: его начальник подписывает договор на подряд. В тресте или главке этот интерес скорее выжидательный: посмотрим, что из этого получится.

Через несколько дней после моего возвращения из Москвы была созвана комиссия по бригадному подряду при обкоме КПСС, обсуждалось мое выступление в «Комсомолке».

Но никакого решения так и не приняли.

Хотя «премиальный», конфликт был улажен, бригада попала в немилость. Поползли из всех щелей нелепые домыслы, наветы и слухи: Меня называли «перерожденцем» и «прожектером». Пришлось испить эту горькую чашу.

Но на одном из собраний рабочие бригады решительно выступили в защиту коллективного подряда. Здесь я еще раз убедился: в трудных испытаниях бригада — верная и надежная опора.

…Однажды, в канун 1977 года, на одном из областных активов кто-то из ответственных работников с трибуны провозгласила «Новая пятилетка — новые герои!» Следующим выступал я: «Нет — сказал — пятилетка, верно, будет новая, а герои — старые». В зале стало тихо. А потом он взорвался аплодисментами: люди приветствовали нужное, важное дело, которое я защищал.

31 декабря наша бригада одержала новую убедительную победу: сдала Государственной комиссии с оценкой «хорошо» два крупных промышленных комплекса общей стоимостью более 10 миллионов рублей — объекты мясокомбината (на 250 дней раньше срока) и очистные сооружения, построенные в рекордные сроки — за год вместо трех.

А ведь еще в самом начале мы просили включить их в наш договор, но получили отказ: «Не справитесь и сорвете пуск мясокомбината». Теперь эту задачу приходилось решать за год.

После многократных расчетов, обсуждений в бригаде мы заявили, что такая огромная пусковая программа нам по силам.

Это было чрезвычайно рискованное заявление — ведь нашу строительную площадку тогда можно было обозреть разве только с вертолета.

— Авантюра! — убежденно заявлял кое-кто.

— Ничего, ребята, — успокаивал я рабочих, — цыплят по осени считают. Главное — сохранить тот поток, который родился на теплоцентрали, объединить силы со смежниками!

Успех пришел. Три года шли мы к нему. Тогда я думал, что сделать большего в жизни я уже не смогу.

Но судьба распорядилась иначе: самое большое дело, оказывается, ожидало впереди.

В стране рос интерес к коллективному подряду. Я получал много писем от своих коллег-строителей и даже от тех, кто был далек от нашей профессии. Письма были восторженные и критические, но всех авторов объединяло одно — глубокая, искренняя заинтересованность.

И вдруг — статья журналиста А. Соколова в «Комсомольской правде» «Почему нервничают оппоненты», где объективно и точно изложена суть событий. Идея коллективного подряда получила одобрение со всесоюзной трибуны. Утверждалось, что коллективный подряд — это зрелый экономический шаг, это жизненная необходимость. В статье подробно рассказывалось о тех препятствиях и руководителях, которые мешают его внедрению.

Посыпались звонки. Кто не находил меня, звонил в Главмурманскстрой, в партийные органы. Всех волновало одно: что же произошло? Ведь еще только вчера газеты и журналы писали с восторгом о передовой бригаде. И вдруг в Мурманске, где впервые начал свой победный путь бригадный подряд в промышленном строительстве, впервые же новый метод столкнулся и с противодействующими силами. Столкнулся так, что искры посыпались!

Много воды утекло с той поры. Я уверен: коллективный подряд неизбежен. Жаль только: ушли годы на споры, в которых рождалась эта истина. Ведь в далеком 1963 году я тоже стучался во все двери с никому неизвестным и непонятным бригадным подрядом, А время шло. И наши идеи побеждали.

Конфликт на мельнице

Наступил новый год. Ушел в историю 1976 год со всеми печалями и радостями, но в его последний день нам был устроен последний экзамен на зрелость. На всех наших объектах работала Государственная комиссия.

Полярная ночь, шквальные, пронизывающие ветры, жестокие морозы не помешали нам успешно завершить все работы на обоих промышленных комплексах. 31 декабря мясокомбинат, самый крупный на Северо-Западе, выдал свою первую продукцию. Поступила на лабораторный анализ прозрачная, словно колодезная, вода из наших очистных сооружений. Государственная комиссия высоко оценила труд бригады и всех участников строительства.

Это была еще одна победа «промышленного» подряда.

Бригада перешла на новую строительную площадку.

…Из-за горизонта еле-еле выглядывало полярное солнце.

На ровном, укрытом белоснежным зимним покровом поле к концу года, по нашим расчетам, должно было вырасти современное, почти 40-метровой высоты сооружение — мельница.

По мнению специалистов, такое можно скорее отнести к области фантастики: надо было, как минимум, иметь уже хотя бы готовую для монтажа коробку здания.

Но бригада решила иначе: в выступлении по телевидению в программе «Время» я заявил от имени рабочих, что беремся построить мельницу за год!

Как могли мы пойти на такой, безусловно, рискованный шаг? Исходили из простого подсчета: который уже год бригада выполняет объем строительно-монтажных работ в среднем на миллион рублей. Почти столько же — 970 тысяч — стоит строительная часть мельницы. Значит, работая одновременно с монтажниками оборудования, можно построить ее за год.

Новенький красавец элеватор, построенный Виктором Гуцало со смежниками, уже принимал в свои емкости первое зерно.

Теперь вот мы грозимся выдать и свою муку. А вдруг не получится? Не лучше ли иметь время про запас? Наша инициатива у некоторых местных руководителей вызвала явное недовольство.

Биография у этой стройки трудная. Это типичный пример ведомственной разобщенности, низкой плановой и исполнительской дисциплины двух ее организаторов: заказчика — комбината хлебопродуктов и подрядчика — треста «Мурмайскпромстрой»…

Летом 1974 года строители проводили планировочные работы на территории будущего комбината хлебопродуктов, где нашей бригаде предстояло возвести мельницу и еще несколько объектов.

Инженеры из управления механизации, изучая чертежи, обратили внимание на то, что фундаменты мельницы запроектированы не более чем на метр от поверхности земли. «Почему бы не воспользоваться удобном случаем (лето, талый грунт) и заодно с планировкой территории не выкопать и котлован?» — решили они.

Забив четыре колышка на месте будущей мельницы, поручили бульдозеристу снять в этом месте грунт на метр глубже. К вечеру котлован был готов. Знать бы тогда о последствиях!

Руководители управления механизации предъявили заказчику счет за этот котлован. С этой минуты начался отсчет времени, отпущенного на строительство мельницы. Вот почему позднее будут оспаривать рекордные сроки ее возведения. Но тогда об этом, к сожалению, никто не подумал.

В следующем году комбинат выделил деньги на строительство фундамента мельницы. Однако главный инженер треста категорически запретил бригаде появляться на этом объекте. Объяснялось это тем, что в тот летний период бригада давала ежемесячно по 100 и более тысяч рублей плана — доход для треста немалый. А что возьмешь с фундамента мельницы? Работа кропотливая и неденежная.

Но мы-то знали, что той работой, которую летом могут сделать всего четыре человека; зимой была бы занята вся бригада.

Бригада с молчаливого согласия начальника участка Г. М. Кузнецова пошла на нарушение приказа. На дороге, ведущей к будущей мельнице, стоял наш наблюдатель, рабочий бригады. При первой опасности — появлении на дороге знакомой черной «Волги» — раздавался свист и крик «Полундра!». Четыре хватких парня, занятых на фундаментах, забирались в чей-то заброшенный вагончик и запирались изнутри. Опасность миновала — и они снова брались за дело.

Главный инженер конечно же видел, что на его глазах меняется строительная площадка, но поймать нас не мог. Кузнецов же, когда ему показывали только что уложенный в опалубку свежий бетон, выражал такое искреннее недоумение, что главный инженер и в самом деле верил — это только наше самоуправство…

Так мы почти закончили весь фундамент. Осталась самая малость, чтобы довести дело до конца. Но над Кузнецовым сгущались тучи, и я снял людей.

На этой малости мы прокопались уже всей бригадой три зимних месяца. Только было это намного позже: у заказчика… иссякли средства. Новые ассигнования Министерство заготовок РСФСР отпустило нам лишь в 1977 году, заморозив сооружение объекта больше чем на год.

Так прошло два года.

Теперь до пуска мельницы оставалось всего 12 месяцев.

И все-таки от имени бригады я твердо заявил: «Мы уложимся в срок». Как никогда, я был уверен в успехе: за мной стояла испытанная и закаленная в боях верная рабочая гвардия.

Управление и трест в успех не верили. Но наши обязательства стали известны не только в области — и до Москвы докатились. Надо было думать, как же управиться в этот непостижимо короткий срок. Без нашего ведома было принято решение; «разрезать» мельницу в длину и, разделив ее на две части, половину отдать бригаде Виктора Гуцало. Тогда, соображало руководство, задача станет реальной.

Приказ есть приказ. Наутро на месте будущей мельницы появился мой прежний заместитель Виктор со своей дружиной. Мы проработали вместе всего несколько дней, но и этого было достаточно, чтобы «увековечить» в истории нелепую инженерную мысль, воплощенную на бумаге в проекте организации работ. Техника едва успевала обслуживать в три смены одну нашу бригаду, и выгрузка всех материалов производилась лишь с одной стороны. Да и вообще, делить сооружение шириной всего 12 метров в длину — абсурд. Поистине фантастический замысел. Без улыбки не вспомнишь, как при разделе территории (мы протянули через всю мельницу шнур) в поперечной траншее, как раз посредине «водораздела», попался валун. Ехидные плотники одной из сторон наметили мелом на валуне черту — каждой бригаде поровну, а потом соорудили на нем еще и дощатую перегородку.

Мы с Виктором, друзья в жизни, то и дело скандалили между собой. Нас, бригадиров, поддерживали рабочие, и на площадке стоял невообразимый шум от десятков голосов.

Эта неразбериха быстро кончилась. Руководители, наконец-то убедившись, что толку от этой затеи не будет, сняли с объекта бригаду Гуцало.

Так мы остались наедине с этой значившейся пока только на ватмане мельницей и со своими рискованными обязательствами. А уже шел февраль.

Собрал я тогда бригаду: «Ну что, мужики? Теперь ясно: мельницу никто за нас не построит. Если не сделаем за год — это поражение. Даже хуже…»

Меня поняли. Отступление исключалось. Посуровели лица. Такими я их еще не видел. Рабочие в полной мере сознавали свою ответственность.

Мельница была особенно трудной стройкой, если к тому же учесть все преследовавшие нас неблагоприятные обстоятельства.

Поставки железобетона, например, начались с колонн шестого этажа, и к монтажу мы приступили только в феврале. Недоставало многих единиц оборудования. Не приехали вовремя монтажники. На одни только проектные изменения была составлена смета на 100 тысяч рублей. И вся эта дополнительная работа пришлась на ноябрь и декабрь — самый напряженный пусковой период.

И все-таки мельница была построена. Рабочие доказали, что их воля сильнее обстоятельств. Но такое могли сделать только люди, которые представляли себе весь процесс строительства от начала до конца, и только в коллективе, где действовал отлаженный механизм — бригадный подряд.

Подряд заставил всех думать, искать, бороться.

Еще задолго до начала стройки прораб Ю. А. Кочарыгин и заместитель бригадира Б. Б. Борисов съездили в Таллин, где строилась точно такая же мельница. Это нам здорово помогло.

Юрий Александрович, человек думающий и пунктуальный, развесил в прорабской чертежи и с каждым звеном провел большую предварительную подготовку. Люди досконально изучили объект, чтобы ясно представлять свою будущую работу, иметь уже готовый план действий.

В январе мы собрали всех бригадиров-смежников — будущих участников стройки — на совет и поставили перед ними единую задачу.

На этом первом совете бригадиры отклонили предложенный трестом «Оргтехстрой» и утвержденный руководством СМУ проект организации работ, а взамен выдвинули свой.

По замыслу «Оргтехстроя» мы должны были оставить первый этаж нетронутым до лета — перекрыть его плитами и подниматься выше. А все земляные, бетонные и другие работы первого этажа выполнить в июне, когда отойдет мерзлый грунт.

Мы нарушили уже готовые графики — и сетевые и календарные — и, вместо того чтобы подниматься ввысь, на целых два месяца задержались на первом этаже. Провели от действующей котельной 300 метров паропровода, добыли брезент и паром прогревали мерзкую землю. Бригада выполнила на первом этаже все виды работ: массу каналов для электриков и сантехников, все коммуникации, полы и перегородки и передала его смежникам в полной готовности уже в марте.

Электромонтажники напряженно работали на этом этаже с марта по декабрь. А получи они его, согласно утвержденному графику, в конце июня — пуск мельницы, без всякого сомнения, отодвинулся бы на год.

Правда, коробку здания мы с трудом закончили в октябре, но зато на всех этажах, включая и первый, параллельно с нами могли работать монтажники и отделочники.

В конце июля я вернулся из командировки в Болгарию. По просьбе болгарских строителей помогал им в организации «промышленного» подряда. В городе Девне уже был внедрен тот самый коллективный подряд, о котором я много рассказывал в свой первый приезд сюда. Как почетный гость я присутствовал при торжественном вручении аккордных премий за успешное выполнение подрядных договоров. При этом особое уважение у присутствующих вызывали инженеры. Они, так же, как и рабочие, поднимались в президиум и получали конверты с премией. Вот так в братской Болгарии изучили и внедрили советский опыт и предложения.

Софийским издательством была издана на болгарском языке моя книга «Бригадный подряд в промышленном строительстве».

Словом, вернулся я из Болгарии в отличном настроении. Но оно моментально исчезло, как только я появился на стройплощадке.

Первым, кого я встретил, был начальник участка Г. М. Кузнецов: ходит чернее тучи.

— Что случилось, Геннадий Михайлович?

— А-а… — махнул он рукой и устало зашагал дальше.

— Да объясни же, в чем дело? — догнал я его. — Что произошло?

— Оперативный штаб на строительстве комбината готовит вопрос о срыве пуска мельницы. Завтра будут разбирать. Не знали, наверное, что ты раньше вернешься…

— О срыве? По чьей вине?

— По твоей и моей.

Первая реакция — растерянность. Как? По нашей вине срывается подряд? Нет. Тут что-то не так. Побежал по этажам. На первом — полным ходом шла работа. Правда, дел еще много, но все трудились согласованно и дружно.

А что было бы, если бы мы отдали в работу этот этаж в июне, как планировалось?

На других смонтированных нами этажах (на два мы отстали от графика) уже работали вовсю отделочники Жоры Рогачевского. Всё шло как и планировали.

Нет, не должно быть срыва: и успех обеспечить прежде всего

принципиально новая схема совмещения строительных и монтажных работ — только заканчивалось возведение этажа, сюда сразу же поднималось оборудование, что давало солидный выигрыш времени.

Кругом, куда ни посмотришь, на монолитных перекрытиях на помеченных заранее мелом местах стояли громоздкие ящики с заводской маркировкой.

Это по просьбе монтажников и по собственной инициативе наша бригада впервые, Наверное, в практике строительства подала в «упаковке» 300 единиц оборудования.

Конечно, заказчик — комбинат хлебопродуктов — мог воспротивиться: монтаж оборудования по правилам следует начинать только после того, как готово здание. Но руководители комбината поняли, какую выгоду дает наш вариант, и согласились с ним.

Тяжелее всего, наверное, было нашим руководителям — Г. М. Кузнецову и Ю. А. Кочарыгину. Пришлось им работать не только со строительной, но и с технологической документацией смежников и делать разметку фундаментов для оборудования, монтажных отверстий в монолитных перекрытиях. Работы хватало, но трудились все самоотверженно.

«Нет, мы на правильном пути! — убеждал я себя. — Разбор, заседание, «вопрос о срыве» — что за ерунда?»

Но после более глубокого изучения обстановки появились основания для тревоги. Дело не в организации труда, здесь как раз порядок.

Главный вопрос — именно, его-то и надо выносить на заседание штаба — не поступило еще много оборудования.

Монтажные бригады, опережая графики, работали параллельно с нами, но служба заказчика жила в прежнем измерении. Никто всерьез не верил в возможность построить мельницу за год, потому и не спешили принимать меры. Надо сегодня же, сейчас, срочно искать решение. Собрался совет бригады, которому я доложил о сложившейся ситуации.

Спросил: «Что будем делать? Смиримся или будем бороться?»

Решение было твердым: не отступать За три дня мы отправили 20 писем и телеграмм на заводы-поставщики. В них кроме перечисления недополученного оборудования назывались и конкретные виновники. Телеграммы были тревожные:

«За семь лет работы нашей бригады на подряде все объекты вводились досрочно. Впервые не остается времени для монтажных и пусконаладочных работ. По вашей вине срываем обязательства по вводу мельницы в эксплуатацию…» И подпись: «Председатель совета бригадиров Сериков».

Такие сигналы действовали. Даже ночью поступали ответы с пометкой срочно: «Оборудование отправлено. Принимайте».

В иные моменты спрашивал себя: зачем тебе заниматься не своими делами, ведь есть дирекция строящегося комбината, есть в области и более высокие инстанции? Все верно. Это была не моя работа. Но это было делом чести целого коллектива, который заявил, что построит мельницу за год.

Более того, в самую трудную минуту я после долгих колебаний позвонил в Отдел строительства ЦК КПСС. Трудно было решиться на это. Я ведь понимал: скажут — бригадир беспокоится, сообщает, что объект под угрозой срыва, а те, кто в первую очередь должен тревожиться, молчат! Но я уже не мог отступить.

Положение было исправлено, и оборудование стало поступать в срок.

Работы велись круглосуточно. Рождались оригинальные решения, смелые и в то же время настолько продуманные, что риск практически сводился к нулю. Каждый день требовал от бригады действий, быстрых, творческих.

Мельница — сложное промышленное сооружение, и работали на ней мастера высокого класса. Одних линий трубопроводов — семь километров. Они пронизывали здание с первого этажа по шестой. Именно они поражали воображение людей, которые впервые оказались на уже построенной мельнице.

Идет человек по этажам — и всюду трубопроводы, и всем им надо было дать свой «ход» в междуэтажных перекрытиях.

Помню, например, отличного специалиста-жестянщика, командированного к нам из Москвы. Один стоил целой бригады. И вот в один прекрасный день он вдруг заявляет: «Все. Командировка закончилась — уезжаю». Первая мысль: как быстро пролетело время, а сколько еще работы! Нет, надо любой ценой удержать, продлить срок пребывания. «Проси, говорю, все, что тебе нужно, только ты останься». Он почесал затылок: «Ну что ж, достань мешок вяленой рыбы — самой лучшей!»

Пришлось обратиться к начальнику главка «Сев-рыба», объяснить: как хотите расценивайте мою просьбу, но, чтобы на месяц задержать специалиста, надо достать эту рыбу. Начальник главка понял ситуацию и пообещал выручить.

К вечеру действительно мне привезли домой мешок рыбы. Пришел жестянщик, посмотрел «товар»: «Все в порядке!» — взвалил мешок на плечо и ушел, И еще целый месяц — уговор дороже денег — работал, да так, что вызывал у всех зрителей, — которые приходили посмотреть на работу, восхищение своим мастерством.

Все мы, бригадиры, легко находили общий язык. Через несколько дней после окончания монтажа здания (было это уже глубокой осенью) подошел ко мне Жора Рогачевский — бригадир крупного коллектива отделочников. Бригад, подобных Жориной — и по количеству людей, 70 человек, и по железной дисциплине, и по качеству работы, — признаться, не так уж много. Легко работалось с такими людьми. Ребята, а в основном девчата у Жоры были хваткие — все умели, везде успевали. И трудились весело, с песнями, задавая тон всей стройке.

И вот Жора говорит мне: «Пахомыч, видишь, небо хмурится. Скоро пойдут дожди, останемся без кровли. Дай мне кран на трое суток, я выведу людей в три смены, и через три дня мы все будем под крышей». Я посмотрел на небо: темные облака обложили город со всех сторон. А что такое осенний дождь на Севере? Ледяной, пронизывающий до костей ливень — две, а то и три недели подряд.

Я хорошо знал цену его слова: если уж он сказал «три дня», так оно и будет. Но не очень это просто — отдать кран одной бригаде. На объекте их 14, и всем он необходим. И работу не остановишь, и без крыши пропадем. Вот задача!

Собрал я тогда в обед бригадиров и предложил: «Всем нам нужна крыша над головой — давайте-ка отдадим, пока не поздно, Рогачевскому на время кран. Но чтобы не останавливать работу, пусть каждая бригада сегодня же создает на этажах необходимый запас».

Доводы признали разумными. Через три дня, как и обещали, кровля была готова. Буквально через несколько часов обрушился страшный ливень. Но у нас над головой была уже надежная крыша.

Вот что такое дружба рабочих, которых объединила единая цель. Раньше, до подряда, когда каждая бригада жила сама по себе, такое решение пришлось бы проводить «силой приказа».

Все люди трудились поистине вдохновенно. В любую погоду днем и ночью стройка жила напряженной жизнью. А в последние два месяца никто вообще не считался со временем.

Но вот наконец все осталось позади. 30 января на новой мельнице все ждали первого пробного помола. Людей собралось много. Огромное здание гудело как улей. Монтажники, строители, руководители треста и завода сгрудились у мельничных машин и, не отрываясь, смотрели на стеклянные трубопроводы, по которым должно было пойти зерно с верхних этажей. Наконец, неторопливо, мягко шурша, оно побежало по лентам транспортеров и золотистым потоком потекло в прозрачные трубы… Запели вальцы, зашумели сепараторы.

Многоголосое «По-о-ошел!» пронеслось по всем этажам. И вот уже в емкостях забилась белая мука, и все, как, дети, смеялись, радовались, обсыпали ею, еще теплой от помола, себя и друзей. Веселью и радости, казалось, не будет конца… Вот оно, счастье хорошо сделанной работы!

За год, за один только год, бригада вместе с монтажниками сумела построить мельницу, первую за Полярным кругом.

Это сооружение — вершина подряда. Надо было проделать многолетний труд, чтобы достичь ее.

Директор комбината хлебопродуктов тоже присутствовал на этом празднике, и, кажется, радовался вместе со всеми. Хотя в тот момент, пожалуй, только он один знал, что председатель Государственной комиссии, начальник «Росглавмуки», не приедет в Мурманск на приемку мельницы в эксплуатацию.

Директор еще накануне сообщил в министерство свое мнение: «Мельница к сдаче не готова». Такой вывод он сделал в обход руководителей строительств а.

Во всяком случае, вместо ожидаемого председателя Государственной комиссии в Мурманск прилетел один из ее членов. Вместе с директором, без строителей, они обошли здание комбината — вздыхали, качали головами.

Вывод члена комиссии был резким и категорическим: «Сделана попытка ввести комиссию в заблуждение — размололи зерно на двух-трех станках. Мельница работать не может».

Насчет «попытки ввести в заблуждение» сказано было скорее в запальчивости. Мельница — в высокой степени готовности, и тот же товарищ сам подтвердит это чуть позднее, когда скажет: «Достаточно недели или десяти дней, чтобы начать выпускать стандартную муку».

Недоделки действительно были. Но вина в том не строителей. Именно заказчик задержал часть оборудования: только 20 января монтажники получили сепараторы, не был полностью укомплектован грузовой лифт, не поступили бункеры для сбора отходов и другие механизмы, часть которых первоначально вообще не значилась в пусковом комплексе. Время у нас еще оставалось: ведь государственным планом предусматривался выпуск муки только с июля 1978 года.

Но дело тут не только в чисто хозяйственных проблемах. А моральная сторона?

Мельница была построена в рекордные сроки, рабочие трудились самоотверженно и вправе были ожидать, что их труд оценят по достоинству. И вот! Нет, моральные издержки такого решения ничем не восполнить.

Известие о том, что мельница приниматься не будет, застало

меня в прорабской. Заходят в вагончик двое наших руководителей, расстроенные, подавленные.

— В чем дело? Что такие унылые?

— Мельница с ввода снята.

— Как снята? — взорвался я. — Она же через десять дней может выдавать продукцию!

Нет, тут явно какое-то недоразумение: чтобы простаивала готовая мощность — этого допустить нельзя!

Так начался «мельничный конфликт».

Суть его в том, что заказчик не нес никакой ответственности за то, будет сдан объект в этом году или в следующем, В подрядном же договоре, который подписала бригада, был указан срок сдачи. И именно эта дата определяла, выполнен бригадный подряд или нет — со всеми вытекающими отсюда последствиями, вплоть до материальных. Формально выходило: мы не выполнили подрядного договора, хотя люди построили мельницу в рекордные сроки.

И вот стройка опустела. Большинство монтажников покинуло объект: ведь у них он не числился как вводный, таким он значился только в договоре строителей. И в этом — еще одна «болевая точка» бригадного подряда.

Субподрядные бригады, так же как и заказчик не несли ответственности за сдачу объекта в срок. Они выполняли лишь свои отдельные специализированные работы.

Только мы одни отвечали за все.

«Подрядный договор сорван!»

Промолчи я тогда, и эта оценка оказалась бы окончательной. Но я не промолчал. Позвонил в Москву — в Совмин, объяснил все заместителю Председателя Совета Министров СССР В. Э. Дымшицу.

Через два дня после этого разговора «скорая помощь» увезла меня в больницу с сердечным приступом.

Но звонок в Москву помог многое поставить на свои места. Срок ввода мельницы был перенесен на первый квартал 1978 года, признали и рекордные результаты нашей работы…

Мельницу приняли в конце марта 1978 года. Врачи разрешили мне участвовать в митинге, посвященном пуску предприятия, где предстояло выполнить почетную миссию — вручить символический ключ директору комбината. Положительные эмоции полезны для сердца, считали врачи.

Приготовили неожиданный сюрприз работники мельницы — привезли с хлебозавода свежий, еще пышущий жаром, только из печи хлеб из первой мурманской муки. Досталось его понемногу всем — и членам Государственной комиссии, и тем, кто трудился

на мельнице. Особый вкус был у этого «трудного» хлеба.

И все-таки… Когда мы заключали новый договор на строительство одного из объектов комбикормового завода, три человека отказались подписать договор — проголосовали против. Так отозвался «мельничный конфликт» на бригадном подряде.

В тот самый предпоследний январский день, когда на мельницу прибыл представитель Государственной комиссии, появилась там и группа творческого объединения «Экран».

Был задуман фильм о строителях Мурманска, первыми в стране внедривших подряд на возведении промышленных объектов.

Группа, возглавляемая режиссером Н. А. Соболевой и сценаристом, комментатором Центрального телевидения Ю. Н. Мироновым, должна была зафиксировать триумф бригадного подряда.

Пуск мельницы! Овации! Цветы победителям! Полная, окончательная, прекрасная победа!

Но жизнь распорядилась по-своему. Пуск мельницы и счастливые лица рабочих и инженеров пленка запечатлела. Но не было триумфа бригадного подряда, не было победы коллектива. Комиссия, чтобы подтвердить этот факт, не явилась.

И Миронов с Соболевой стали перед выбором: уезжать домой или продолжать съемки?

И что снимать? Никто не мог предсказать, что будет дальше. Авторы фильма — подлинные бойцы в. искусстве — приняли единственно верное решение: снимать жизнь как она есть.

Когда всем уже стало ясно, что мельница приниматься не будет, страсти накалились до предела. Группа же продолжала работу: перед ней чуть ли не ежеминутно разворачивались самые острые производственные ситуации, появлялись все новые и новые лица. Когда уже не осталось ни одного сомневающегося в том, что комиссия не приедет, Ю. Н. Миронов прямо из прорабской стал звонить в Москву в Министерство заготовок, требовать прибытия в Мурманск комиссии для серьезной и обстоятельной работы по приемке уже практически действующей мельницы.

Это происходило в то время, когда местные руководители уже смирились с положением: год в запасе — не так уж и плохо.

Поскольку в объектив попадали самые острые и не всем приятные эпизоды, деятельность киногруппы встретила неодобрение у хозяйственных руководителей.

Съемки прекратились. Тогда Ю. Н. Миронов вылетел в Москву и привез официальное разрешение доснять фильм, который позднее был показан по Центральному телевидению.

Мне часто задают вопрос: означает ли название киноленты «Дело не в премии» несогласие с концепцией известной картины «Премия»?

Этот вопрос мне напомнил разговор с одним из бывших партийных руководителей Мурманской области. Во время истории с мельницей он заявил так: «Слушай, Сериков! Вот ты за премию бьешься. А Потапов — он настоящий советский человек — от нее, наоборот, отказывался». На что я ответил: «Дело не в премии. А в том, чтобы труд оценивался по заслугам. А Потапов был вовсе не против премии. Он был против уравниловки и фикции».

На стройку я больше не вернулся: врачи категорически запретили мне беспокойную работу. Сердце требовало отдыха — сказались 27 лет бригадирства, хотя пролетели они как один день. Хватило всего — и радостей и горестей.

Всю свою жизнь я провел в полном смысле слова на строительных лесах. Сколько требовалось сил и нервов, до предела напряженного труда, чтобы росли новые здания, заводские корпуса…

Почему же от строителей до сих пор нередко требуется это высшее напряжение сил? «Почему, — спрошу я вслед за бригадиром Потаповым из фильма «Премия», — мы должны быть героями, чтобы работать нормально?»

Дисциплина, знания, порядок — вот что требуется в нашем строительном деле.

Помню, в 1945 году я какое-то время исполнял обязанности замкового. Есть такая военная специальность в артиллерии.

Так вот, там скорострельность пушки зависела от действий боевого расчета. Каждый из нас, согласно инструкции и отведенному ему времени, точно выполнял определенную операцию. Ящичный открывал ящик и подавал снаряд заряжающему, заряжающий одним движением вталкивал его в ствол, я молниеносно закрывал замок, а наводчик в считанные секунды наводил орудие на цель и по команде командира расчета производил выстрел.

Все в совершенстве знали свое дело и норму времени на операцию. Достигались эти до автоматизма отработанные действия высокой сознательной дисциплиной и ежедневным напряженным трудом.

На «гражданке», когда жизнь заставила перечитать массу различной экономической литературы, я с удивлением обнаружил, что нам, молодым и далеким от науки солдатам, нужно было то же, что и производственникам; четко поставленная цель, точные стандартные инструкции, нормирование операций…

И все-таки… Порядок порядком, но есть еще и обычная человеческая совесть. Это, думаю, главное.

Равнодушие опасно во всех своих проявлениях, оно, как ржавчина, разъедает человеческую личность. Сегодня мы спокойно смотрим, как наш товарищ выносит со стройки пару досок («Подумаешь, мелочь…»), завтра отмахнемся от чужой беды («Я же не солнце — всех не обогрею!»). Потом вообще привыкаем, что лучше «не высовываться» — так оно спокойнее.

«Тебе что, больше всех надо?» — иногда спрашивают у человека, вкладывая в этот вопрос неодобрительный смысл.

Если человек не обыватель, он отвечает гордо:

— Да, мне больше всех надо. Мне не все равно.

Думаю, то, что произошло в Мурманске, не частный случай. В этой истории отразились типичные проблемы, с которыми столкнулся бригадный подряд на многих стройках страны.

Отсюда мои звонки и телеграммы.

Многим виделся тогда за этим Характер неуживчивый. Знаю, кое-кто меня считал и считает «неудобным» человеком. Но так уж нередко бывает в жизни: новое дело обязательно доставляет кому-то неудобства…

Сколько помню, в нашей бригаде все были «неудобные» — с такими не до спокойной жизни.

Мы начинали новое дело — бригадный подряд на промышленных стройках, за которое я всегда считал себя лично ответственным. Я не имел права молчать, идти на компромисс с совестью, когда страдало большое государственное дело.

Новая работа

14 января 1978 года ЦК КПСС, Совет Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ обратились ко всем трудящимся Советского Союза с письмом о развертывании социалистического соревнования за выполнение и перевыполнение плана третьего года десятой пятилетки.

В письме придавалось особое значение глубокому изучению и широкому распространению опыта передовиков всех отраслей народного хозяйства — ткачих В. Голубевой и В. Плетневой, шахтеров М. Чиха и Г. Смирнова, строителей Н. Злобина и В. Серикова.

Все рабочие бригады понимали, какая высокая честь выпала нашему коллективу — быть в числе правофланговых десятой пятилетки.

Честь высокая, но и ответственность большая!

На XVIII съезде ВЛКСМ в Отчетном докладе прозвучали такие слова: «Всенародным признанием пользуются в стране школы: рабочего мастерства — В. П. Серикова и В. Я. Первицкого, научные — академиков А. Н. Тихонова, и Н. Г. Басова, художественные — Г. С. Улановой и С. А. Герасимова».

Получить такое признание — это ли не глубочайшая дань уважения рабочему классу, оценка его вклада в дело коммунистического строительства!

Была одобрена и наша работа с молодежью.

В январе 1978 года Бюро ЦК ВЛКСМ приняло постановление, в котором, в частности, говорилось: «Всемерно распространить инициативу бригады треста «Мурманскпромстрой» В. П. Серикова по организации коллективного наставничества».

Так что новый, 1978 год начался для нас сложно. С одной стороны, общественное признание, с другой — эта не прекращавшаяся на месте борьба за справедливую оценку нашего труда. Как я уже говорил, справедливость в конфликте на мельнице в конце концов восторжествовала. Жизнь снова вошла в привычную колею: новый договор, новые заботы.

Но в бригаду я больше вернуться не смог. По безоговорочному заключению врачей после трехмесячного пребывания в больнице пришлось расстаться и со строительной площадкой, и со своими товарищами, со всей этой трудной, но счастливой жизнью.

Признаюсь, поначалу я не находил себе места, даже ночью просыпался в слезах, хотя от природы не был сентиментальным человеком.

Решением коллегии министерства я был назначен ведущим инструктором по внедрению бригадного подряда. Началась новая для меня трудовая деятельность.

Теперь на работу мне стало ездить неблизко. Поездом — до Старого Оскола или Череповца, Железногорска или Губкина, самолетом — в Красно Норильск, Джамбул, в Алма-Ату… Передавать свой опыт и знания другим.

Внедрять опыт можно по-разному. Можно издать приказ и ждать у моря погоды. А можно, как всегда и было у мастеровых людей, передать опыт из рук в руки. Об этом я и думал: ведь никаких инструкций для новой должности не было. Поначалу вообще сомневался: а на своем ли я месте? Когда сам строил, знал: это — мое. Пришел на объект первым, ушел последним. Теперь же моя задача — суметь передать свои знания, накопленный многолетний опыт. Как сделать, чтобы от каждой командировки остался след, чтобы люди получили какие-то дельные советы, новые знания?

Так и не решив, с чего конкретно начинать, я отправился со своим другом Шупа-Дубровой в первую командировку в Норильск.

Город встретил нас холодным, пронзительным ветром. За окраинами начиналась полярная тундра. На улицах — ни деревца: говорят, сколько ни привозят лиственницы, они не приживаются. На газонах посреди улиц и площадей растет трава, изредка — анютины глазки. Даже в самые теплые летние дни чувствовалось дыхание суровой Арктики. Норильск вызывал чувство особого уважения: он словно большой памятник всем его героическим строителям — первопроходцам и тем, кто продолжает трудиться сейчас. На городе лежит печать мужества и самоотверженности.

Климат Норильска суров: восьмимесячная зима, морозы, доходящие до 60 градусов, неожиданные снегопады в июле и августе, ураганные бури, когда скорость ветра превышает шкалу измерительных приборов, обилие снега — на ровных местах покров свыше метра, а возле снегозадерживающих щитов, протянувшихся вдоль дорог на 81 километр, снежные валы порой достигают высоты 25 метров!

Даже летом тундра успевает оттаять лишь на 10–20 сантиметров, ниже идет двухсотметровый слой вечной мерзлоты.

Казалось бы, унылый и безрадостный край. Нет, ничего подобного.

Это современный, красивый город, удобный для жизни, со стадионами, театрами, зимним бассейном…

…Утром за нами заехала машина.

Надо было посетить главную строительную площадку Норильска — Надеждинский металлургический завод. Доехали на машине до стройки, потом пошли пешком. Ходили, ходили, устали до изнеможения — не комбинат, а целый город. Шупа-Дуброва сел на камень, вытер пот со лба: «Ну и махина!»

Не новичок на Севере, я в Норильске словно заново открыл для себя «прекрасный и яростный мир», где живут и трудятся мужественные люди.

Собрали бригадиров — закаленных северян. Начали в три часа дня, а кончили тот разговор за полночь. Сначала я чувствовал недоверие. Сидят люди опытные, бывалые, чем их удивишь? Понимаю, одних слов мало, надо что-то другое. Но что?

И вдруг один бригадир говорит: «Все, что ты рассказал нам, хорошо. Но пойдем лучше ко мне на объект, научишь нас на практике, как в два-три раза сокращать сроки!»

Ну что ж, надо рискнуть. Дам деловой совет — разговор состоится, нет — разойдутся люди ни с чем.

Прервав заседание, направляемся на объект. Вижу: готовое здание, но, как это порой бывает, проектировщики что-то недодумали, теперь надо разрушать огромные фундаменты.

Грохочут компрессоры, рабочие отбойными молотками долбят бетон. А бетон-то высшей марки — поддается трудно, откалывается мелкими кусочками. Да, здесь не на один день этой тяжелой, неблагодарной работы.

— Ну что, сделаешь за неделю? — со скрытой иронией спрашивает бригадир.

Я походил вокруг фундаментов, посмотрел, прикинул:

— Сделаю!

Все заулыбались: шутник, да и только! Но я не шутил — такую работу мне уже приходилось делать. Спросил:

— Почему не взрываете?

— Нельзя: потолки низко.

— Взрывники у вас есть?

— Да, недалеко отсюда их бытовки.

Я попросил, чтобы пригласили кого-нибудь из взрывников.

Пришел пожилой мужчина, один из их руководителей.

Рассказал я ему один случай из своей жизни. Строили мы рудник. Выкопали котлован вручную за зиму, а весной прислали бульдозер. Решили мы с его помощью подровнять днище в котловане, а он возьми и сядь на валун: ни туда ни сюда. Громадный оказался камень. Рядом работали геологи. Обратились к ним: «Ребята, такое дело… Можете взорвать камень под бульдозером, но так, чтобы бульдозер не повредить?» Пришли, посмотрели. «Откопайте нам траншею, говорят, чтобы

воды не было». Вычерпали воду, взрывник залез в траншею, осмотрел валун.

Распорядился: тащите компрессор. Подтащили компрессор, пробурили там, где он указал. Заложил геолог тол и рванул. Камня как не бывало — развалился на куски, а бульдозер цел и невредим.

Взрывник слушал внимательно, кивал:

— Похоже на правду.

— Возьметесь вы взорвать фундамент так, чтобы не повредить крыши? Сможете?

— Конечно.

Поблагодарил я его и сказал, что заявку на взрыв ему передадут сегодня же. Можно, готовиться.

А тут вдруг слышу — бригадир скомандовал своим ребятам:

— А ну слазь! Поведу вас на другую работу. И требует, обращаясь к начальству:

— Взрывайте!

Руководители стояли рядом, весь разговор слышали и, конечно, согласились — ведь каждая пара рук на счету.

Рабочие побросали отбойные молотки, окружили нас.

— Все, ребята, мы пошли заседать, — сказал я им, — а вы зовите взрывников; взорвут — поднимайте глыбы мостовым краном, грузите их на машины и вывозите из цеха. Вручную делать ничего не надо.

Вернувшись в зал заседаний, мы еще долго продолжали беседовать.

Во втором часу ночи толпа бригадиров с шумом вывалилась на улицу. Никто не жалел о потраченном времени. Так появились у меня новые друзья, а у подряда — новые сторонники.

Возвращался домой в хорошем настроении: кажется, первый экзамен выдержал!

Самолет летел над бескрайней тундрой, по которой узкой змейкой бежала река — Нижняя Тунгуска. Смотрел в иллюминатор и думал: вот бы сюда нашего замечательного художника Мартироса Сарьяна! И вспомнилось почему-то в тот момент его меткое изречение: «Я не верю в то, что человек, не умеющий рисовать, может научить меня живописи».

В дальнейшем я всегда начинал знакомство с бригадирами только на объектах: это давало возможность сразу окунуться в живое дело.

Бригадиры — народ особый, так просто, на слово, ничего не примут; только знанием дела — этим «умением рисовать» — можно завоевать их доверие и уважение.

…Вторая командировка — в Череповец.

Во Всесоюзном объединении «Череповецметаллургхимстрой», по отчетам, подрядных коллективов — большинство. Но они работали по обычным аккордным нарядам. С подрядом это имело мало общего.

— У нас так, как в Мурманске, не получится, — категорически заявил мне начальник объединения.

— Да почему же не получится! — изумился я. Но собеседник махнул рукой: дескать, не будем попусту тратить время, есть дела и поважнее. Я понял: одними словами его не убедишь. Попросил собрать бригадиров. Пришло, наверное, человек четыреста. Рассказал им, как мы делали подряд. Спросил: есть желающие попробовать? Молчат. И тут поднимается молодой парень с гвардейскими усами и говорит:

— Зачем же пробовать? Я это сделаю.

Между прочим, сидели в этом зале именитые бригадиры, а поднялся никому не известный тогда Анатолий Греков.

«Ну что ж, — подумал я, — доброволец — это уже хорошо. Будет стоять как скала».

Первое, что мы сделали, — выделили ему самостоятельный участок — отделение непрерывной разливки стали, годовой объем строительно-монтажных работ которого — 1 миллион 300 тысяч рублей.

Затем укрупнили бригаду: к 10 кадровым рабочим добавили еще 50 новичков.

Рассмотрели с рабочими детально всю технологию работ на этом узле. Пояснили новичкам, что учить их будут опытные рабочие прямо в ходе строительства. Волновался, когда задавал главный вопрос:

— Возьмётесь? Или кто-то против, сомневается? Все дружно высказались «за».

— Ну вот, теперь ты полный хозяин на своей стройке, — сказал я Анатолию после подписания договора. — В добрый путь!

Ребята Грекова сразу же энергично взялись за новое дело: избрали совет бригады, создали профсоюзную и комсомольскую группы.

…Следующий командировочный маршрут — Алма-Ата. Здесь у меня произошла встреча, которая о многом заставила поразмыслить. На стройплощадке познакомился с бригадиром генподрядного СМУ, по всему видно, человеком толковым и строителем опытным. Звали его, как и Грекова, Анатолий. Попросил он меня зайти к нему в бытовку поговорить.

— Ты вот за подряд ратуешь, — начал Анатолий. — Дескать, он рабочих и к дисциплине приучаем и чувство хозяина воспитывает. Но ответь мне: много ли значит это чувство, когда,

скажем, в тресте од росчерком пера все перечеркнуть можно?

— Вот, посмотри, — Анатолий достал запись книжку с расчетами. Обычно его бригада и фундаменты сама возводила, и монтировала все здания, сооружения. Но в этот раз, из-за каких-то ведомственных соображений монтаж решили передать другой организации — «Стальконструкции». Вроде бы и хорошее дело — специализация, да только из приведенных бригадиром расчетов выходило, что накладна она в данном случае государству. Уже на стадии договора с субподрядчиками были заложены нарушение технологии и убыточность строительства.

Судите сами: смонтировать коробку здания монтажникам не составляло особого труда — только успевай подвозить детали. Но зато потом, при работе вручную, в закрытой коробке на выполнение всех внутренних общестроительных работ потребовалось бы в три раза больше людей, зарплаты и в четыре раза больше времени.

Вот такие поразительные по итогам цифры.

Я попросил у бригадира на время его записную книжку и пришел с ней на коллегию Минтяжстроя Казахской ССР.

Договор с субподрядчиками ликвидировали и на сооружение цеха заключили другой договор — подрядный. Расчеты бригадира оправдались. Через год его бригада сдала цех в установленные сроки и принесла управлению прибыль в несколько десятков тысяч рублей.

С подобными случаями волюнтаризма, наносящими прямой ущерб государству, я встречался еще не раз.

В Красноярске познакомился с прекрасным бригадиром Павлом Павленко. Его бригада закладывала фундамент одного из корпусов шинного завода. Работала так споро, красиво, что я поневоле залюбовался. Но тут же рядом другое звено той же бригады работало совсем по-иному. В уже смонтированную коробку нового корпуса люди с помощью лебедок и ломов с превеликим трудом втаскивали перегородки и устанавливали их там вручную.

— Кто же устроил бригаде такую жизнь? — спросил я. И услышал в ответ историю, аналогичную алма-атинской.

На монтаже коробок здания здесь, оказывается, специализировалась бригада другого ведомства, с тем же названием — «Стальконструкция». Когда монтировали этот, цех, перегородки не подвезли. Монтажники, недолго думая, закрыли коробку без них — «после нас хоть потоп» — и ушли на другой объект.

К сожалению, материальный урон — не единственный, да, пожалуй, и не главный ущерб от такой организации труда.

Теряется престижность общестроительной профессии среди молодежи, ее привлекательность.

Ну а как шли дела у Грекова в Череповце?

Где бы я ни находился, эта мысль меня буквально преследовала. Основания для беспокойства были. Начинали стройку летом при отличной погоде, а в зиму вдруг ударили жестокие морозы. Я с тревогой. следил за сводкой погоды — уже третий месяц в Вологодской области термометр держался на одном уровне — под сорок. Жизнь на стройке, по известиям из Череповца, почти замерла. Я знал: объединение не выполняет план. Невиданные морозы принесли много бед строителям.

И вдруг слышу по радио в «Последних известиях» сообщение: производительность труда у Грекова возросла вдвое!

Не утерпел — поехал в Череповец! Вот он — кислородно-конверторный цех. Отделение непрерывной разливки стали. Я шел по строительной площадке и не узнавал ребят. Это была уже настоящая бригада — коллектив единомышленников. Молодые парни, те, кто всего несколько месяцев назад не имел ни одной специальности, владели уже двумя-тремя. В самые тяжелые месяцы зимы люди, отогревая над кострами озябшие руки, готовили арматуру и опалубку, вели монтаж.

— Совет бригады постановил: в морозы темпы работы не снижать, — рассказывал Анатолий. — И мы давали ежемесячно, как и летом, по 100 тысяч рублей плана.

Греков с бригадой сделал свои 1 миллион 300 тысяч рублей и сдал «под ключ» отделение непрерывной разливки стали.

Присудили ему премию Совета Министров СССР, которую он разделил с бригадой. Позднее он был награжден и орденом Трудового Красного Знамени. Создание одной такой бригады — это необходимость. Надо же кому-то начинать новое дело.

Но я всегда стоял за коллективность, массовость в подряде и был уверен, что отдельные бригады погоды не сделают. Наоборот, если такие коллективы слишком долго работают на хозрасчете в одиночестве, то своей исключительностью они как бы подчеркивают сложность подрядного метода и кажущуюся его недоступность.

А тут еще некоторые руководители вместо серьезной работы с другими бригадами все свое внимание отдают одной, избранной.

Так что тревога моя была оправдана: подряд кое-где сводился или к рекордам одиночек, или, хуже того, к показухе.

Помню, в Абакане я обратил внимание на бригаду Подосинского, которая работала на настоящем подряде — сдавала все свои объекты «под ключ». Ее опыт пропагандировала

пресса, на базе бригады проводились краевые школы по бригадному подряду. Но шли годы, — а она так и оставалась единственной в управлении.

Я предупредил руководителей треста:

— Не переведете другие коллективы на подряд — потеряете бригаду.

Но к совету не прислушались, а через некоторое время коллектив, почувствовав вокруг себя отчуждение и изоляцию, ушел вместе с бригадиром в другое строительное подразделение и даже в другое министерство.

Через два года, снова приехав сюда в командировку, я увидел на журнальном столике, где оформлял документы для проживания в гостинице, забытую кем-то краевую газету «Красноярский рабочий». На первой странице выделялся заголовок: «Почему ушел инициатор?» Из любопытства взглянул на статью, и мне показалось, что в ней мелькнула фамилия Подосинского. Тогда я, не сходя с места, прочел ее. Да, действительно, статья была о Подосинском. Он бросил бригадирство и подался в инженеры, на свою прежнюю должность — прорабом.

По-разному объясняли уход передовика: и инциденты с руководством, и срывы в снабжении, и еще целый ряд таких же объективных и существенных причин, но, по-моему, не называлась главная: на подряде все эти годы Подосинский работал один.

А что это значит? Наверняка изоляция, отчуждение людей — тяжелейший психологический фактор. Виноват в этом не он лично, вернее, не он один. Большая часть вины ложится на партийных и хозяйственных руководителей строительных организаций, где работала бригада. Я подумал тогда: а ведь подобное могло произойти и с нами, если бы мы не переломили ход событий и не сумели в 1975 году перевести на подряд все управление.

Следующая командировка — в Старый Оскол. На строительстве Оскольского. электрометаллургического комбината, так же как и в Череповце, работала уйма маленьких бригад. С самого утра на стройке поднимался невообразимый шум. Одна бригада требовала бетон, другая — раствор, третья — кран. Кричали все, а работа продвигалась медленно. Зато вечером, во вторую смену, на площадке была мертвая тишина, Бригады маленькие — кого оставишь на вечер?

— Так вы ничего не постройте, — сказал я на первом совещании бригадиров. — Надо собирать людей и технику в один кулак. Для начала давайте найдем объект посолиднее и отдадим

его одной мощной бригаде.

Такой объект нашли — энергоремонтный цех. Подобрали и подходящую кандидатуру — Вячеслав Глушенко. Он оказался хотя и молодым, но весьма опытным бригадиром. Строил КамАЗ, окончил техникум, перебрался на новую стройку и здесь сколотил хорошую бригаду, кстати, самую большую в управлении —18 человек. Молчаливый, сдержанный, человек не робкого десятка, он согласился возглавить крупную бригаду.

Здесь, в Осколе, мы решили провести эксперимент. Собрали три разные бригады. Повесили на стенку чертежи цеха: смотрите, изучайте задачу. Заказчик рассказал, что за объект, какие тут предстоят виды работ.

Работы разные и интересные: тут и монтаж, и кладка, и бетон. Есть где развернуться. Подсчитали заработную плату, премии (при условии выполнения договора). Если в бригаде будет семьдесят человек, то получится по восемь рублей да премия два рубля в день.

— Можно работать?

— Можно!

— Вот вам двадцать минут на размышление; хотите — беритесь, не желаете — дело ваше…

Закурили, разошлись.

Через двадцать минут вернулись, и сразу вопрос:

— Вы говорите — по восемь рублей в день на бригаду в семьдесят человек. А если будет пятьдесят, деньги останутся те же?

— Деньги ваши, — пояснил начальник комбината, — обсчитывали объект, а не количество людей.

Я добавил:

— Если пятьдесят человек, то заработок будет уже примерно десять рублей и премия — три. Будем голосовать?

Проголосовали единогласно.

В первый год бригада Глушенко досрочно, 5 декабря, рапортовала о выполнении своих договорных обязательств, получила поздравление министра. На следующий год освоила снова более миллиона рублей.

Подобным же образом мы поступили и в Липецке в самый напряженный момент, когда на строительстве металлургического комбината надо было укладывать по тысяче кубометров бетона в сутки. Решили организовать плотную работу в три смены и условно объединили несколько бригад, сохранив их руководителям бригадирские. Сработались люди, да так, что бригаду, уже не расформируешь, если бы кому-либо и захотелось.

В Липецк я попал спустя два года. И увидел там

современного бригадира, бригадира именно нового типа. Он не только отличный профессионал, но не в меньшей мере и общественный деятель.

Я говорю об Иване Ивановиче Макарове. Герой Социалистического Труда, лауреат Государственной премии СССР, бригадир укрупненной бригады в 60 человек (прежде, до объединения, у него в коллективе было всего 25 человек), Иван Иванович — настоящий хозяин на своем объекте.

Макаров мыслит масштабно, инженерными категориями. Я видел объемистую папку чертежей, которую он прочитал за последний год. Нужно строго соблюдать технологию, чтобы уложить десятки тысяч кубометров бетона в сложную опалубку и в результате получить уникальный фундамент под современное промышленное оборудование. Не удивительно, что и качество, работы, и производительность труда в бригаде Макарова на самом высоком уровне.

Мне приходилось бывать за рубежом, знакомиться с делами шведских и финских специалистов. Все они, скажу прямо, при хорошем качестве Іработают медленно. Опыт бригады Макарова — это эталон работы, наш большой резерв.

Я твердо убежден: схема «бригада — участок» является сегодня главным достижением бригадного подряда. Это — путь, который приведет строителей к успеху, и не только строителей. Имею в виду бригаду, которая объединяет все силы участка и способна решать крупные целевые задачи. Как у Макарова, например. Да и крупным руководителем можно стать лишь при решении больших задач.

А ведь среди строителей до сих пор есть любители поспорить, нужны ли нам. крупные бригады. На объект, мол, можно поставить три маленькие, и они сделают то же самое. Уверен, это — явное заблуждение. Когда, к примеру, на объект идет «большой бетон» — а без этого не может обойтись ни одна крупная стройка, — я могу выделить для его приемки столько людей, сколько нужно. Даже в ночную смену. И не всякую работу, начатую одной бригадой, например армирование сложного фундамента, передашь другой. Это проверено практикой. Да и вообще, где много мелких бригад, там меньше порядка…

Так создавал я сам себе «инструкции» для своей новой профессии и шутил со своими друзьями: «Взял подряд на внедрение подряда!»

А жизнь между тем продолжалась. За мельницу мне была присуждена премия Совета Министров СССР, а за досрочный ввод комбината хлебопродуктов наградили третьим орденом — Трудового Красного Знамени.

Рад я был и за Виктора Гуцало. Его труд отметили вторым орденом — орденом Славы III степени. Заслуженную награду — и тоже вторую — орден Трудового Красного Знамени получила член бригады, прекрасная работница и замечательный человек Шура Андреева.

Были награждены и инженеры — начальник участка IV М. Кузнецов и прораб Ю. А. Кочарыгин.

Наступил 1979 год. Срочный вызов к министру Н. В. Голдину нарушил привычный ход событий.

Николай Васильевич, с которым мы и прежде не раз встречались на разных стройках, да и к себе в кабинет на беседу он приглашал меня не однажды, пожав мне руку и кивнув на стул рядом, без лишних слов перешел к делу:

— Мы тут на коллегии посоветовались и решили: хватит тебе делать дополнительные рейсы Мурманск. — Москва. Переведем тебя сюда на. постоянное жительство. С семьей, конечно. Об этом мы позаботимся. Наверное, пришла пора прощаться с Севером, Владислав Пахомович. Подумай. Завтра жду ответа.

Весь разговор не больше пяти минут. А в жизни — крутой поворот. Так мне казалось в тот день, прошедший в сплошных телефонных звонках: в Мурманск — жене, в Волгоград — сыну. Решение для семьи, конечно, не простое. Почти вся жизнь прошла на Севере.

Николая Васильевича я уважал искренне и как крупного государственного деятеля, и как прекрасного человека. А его личная позиция и поддержка, так же как и позиция Отдела строительства ЦК КПСС, много значили, в наших успехах. Не раз их своевременное вмешательство спасало наш «промышленный» подряд.

Утром я сказал министру: «Согласен!»

В тот момент вдруг вспомнились мне далекие пятидесятые годы: бедность, голод, мне с семьей некуда пристроиться, а я с удалой самоуверенностью говорю теще: «Ничего, мамаша, мы еще в Москве будем жить!»

Бывает же такое. Как в воду глядел.

Сам переезд произошел столь быстро, что не оставил каких-либо впечатлений. Прибыли мы поездом с женой в Москву, и повезли нас сразу же на новую квартиру. Оставили ключи — живите на здоровье.

Квартира великолепная! Новый район Строгино — рядом лес, река.

Конечно, расставаться с миром, к которому привык, было трудно. Север — это память о матери. О горячей молодости. Наконец, Север — это бригада, моя опора, с которой я прошел

такой трудный и памятный путь.

Началась моя новая, московская жизнь. Но заботы остались те же — бригадный подряд.

В конце 1980 года по решению коллегии министерства я срочно вылетел на Казахстанскую Магнитку — в Темиртау, город металлургов. Там строился крупнейший в стране цех, а вернее, завод по выпуску тончайшей жести для производства консервных банок мощностью 445 тысяч тонн в год. В этой продукции очень нуждается наша пищевая промышленность.

Великолепная панорама открылась мне: сверкающая на солнце алюминием и свежей краской огромная, площадью 26 гектаров, полностью законченная монтажом коробка цеха.

В цехе — совсем другая картина. Кругом горели костры, работали, выбрасывая тучи выхлопных газов, экскаваторы, бульдозеры, компрессоры. И все это — в закрытом, хотя и огромном, помещении. Никто точно не помнил, когда и кем (цех строился уже восьмой год) было принято такое волевое решение: закрыть здание. И закрыли.

И вот в этом чаду и дыму, почти в полумраке, работало множество бригад — от 8 до 15 человек. Все они выполняли свои задания.

Вот бригада Петрова. Она числилась на подряде: у нее есть и договор на какую-то работу — на месяц или чуть более. Через месяц ее кинут в другое место на прорыв. Где-то метров через 30–40 друг от друга — еще бригады. И у них тоже есть договоры на отдельные виды работ: фундаменты, часть полов или кабельные каналы… И снова бесхозная территория.

Что интересно: при таком размахе строительства бригады все время мешали друг другу, то и дело выясняли отношения.

Анализ положения дал неутешительные выводы: пуск состояться не может.

Но должен!

Прежде всего надо было покончить с беспорядочным распылением сил, с «рейдами» по денежным работам. Для этого весь цех нужно было разбить на узлы и передать их укрупненным бригадам — настоящим хозяевам, которые могли бы довести их до сдачи Государственной комиссии.

Через несколько дней после напряженной совместной работы со специалистами треста, которую возглавлял главный инженер Л. П. Суханов, весь цех был, как пирог, разрезан на узлы. Общий план громадного сооружения состоял теперь из множества квадратов и прямоугольников, заштрихованных разноцветными карандашами. Каждый квадрат обозначал узел — отдельный агрегат, установку, сооружение или объект, которые могут быть

подготовлены к сдаче рабочей и Государственной комиссии.

Дальше задача стояла посложнее: надо было за каждым узлом закрепить по одной укрупненной генподрядной бригаде.

Собрали бригадиров. Главный инженер обрисовал обстановку на объекте. Я выступил с предложением: «Надо объединяться по две-три бригады, иначе цех не сдать». Вижу: колеблются люди. Нет у них той уверенности, какая была у А. Грекова или В. Глушенко. А без уверенности на успех надеяться трудно.

Тогда я позвонил министру и попросил разрешения отправить две группы бригадиров с инженерами во главе в командировки: одну группу — к Грекову в Череповец, другую — к Глушенко в Старый Оскол. Министр сразу дал согласие, и группы по четыре человека в каждой стали готовиться к отъезду. До их возвращения мы решили воздержаться от каких-либо действий, и я улетел домой. Я был совершенно спокоен за эффективность этих командировок. Греков и Глушенко работали уверенно и надежно.

Когда делегации возвратились в Темиртау, вылетел туда и я.

Тут же вечером собрались обе делегации. Бригадиры были удовлетворены поездкой и единогласно пришли к мнению: крупные бригады работают надежно.

Теперь уже агитировать не приходилось. Все дружно сели за расчеты. Для начала было принято решение выделить на стройке самые важные, самые «горячие» узлы. И на них подрядным способом тщательнейшим образом выполнить все до мелочей. Эти узлы должны были дать разгон всей работе.

Самые опытные бригадиры возглавили крупные бригады, созданные на базе трех-четырех небольших коллективов. Они-то и взяли на себя самое тяжкое, но благородное бремя — быть первыми.

После распределения самых важных узлов и подписания подрядных договоров мы отбыли домой.

Когда я вернулся в Москву, стал искать ответ на многочисленные вопросы, которые поставили жесткие сроки строительства цеха. Прежде всего, как объединить единой целью многотысячный коллектив участников стройки — строителей и монтажников.

Тогда и пришел я впервые к мысли: не делаем ли мы только половину дела, когда переводим на подряд отдельные бригады или управления своего министерства? И почему вторую половину, пожалуй, даже более важную — вовлечение в коллективный, массовый подряд смежных бригад из «чужих» министерств, — выполняют уже без нашего участия другие люди? Почему мы не знаем друг друга, а наша работа зачастую не

увязана ни единой целью, ни сроками?

Что, если собрать группу из, специалистов двух министерств — нашего и Минмонтажспецстроя, ведущих строительство цеха жести, и таким составом выехать в Техмиртау?

С этим вопросом я решил обратиться в Отдел строительства ЦК КПСС. Товарищи из отдела предложили предварительно обсудить этот вопрос с практиками и специалистами с разных строек страны и пригласили в Москву группу опытных строителей.

Вскоре по решению Отдела строительства ЦК КПСС группа специалистов — представителей двух министерств — вылетела из Москвы в Темиртау — претворять в жизнь намеченную на московской встрече схему организации сквозного поточного подряда.

Нужно было, исходя из условий производства, а также ограниченного времени для монтажа и наладки, разделить теперь уже весь пусковой комплекс на компактные узлы, удобные для взаимодействия бригад и оперативного руководства ими. Расставить бригады в «цепочку». Установить жесткие, но реальные сроки для всех рабочих коллективов по передаче фронтов работы друг другу. Учесть все возможные варианты параллельного и совмещенного ведения работ строителей и монтажников, уточнить остаточные объемы, потребности в трудовых и материальных ресурсах, графики работ, рассчитать всем бригадам заработную плату и премии. Конечно, с такой задачей справиться своими силами нам было трудно. Надеялись на активное участие прежде всего нового главного инженера треста Виктора Алексеевича Бардашова.

Но со стороны руководства треста «Казметаллургстрой» мы встретили вначале если не противодействие нашей новой «затее», то в лучшем случае скрытое недоверие. А если говорить честно, то прямое и откровенное пренебрежение. Никто всерьез и не думал о возможности массового сквозного подряда на стройке, относились к этой инициативе как к очередной кампании. Хотя, казалось бы, наоборот, руководители должны были использовать наш приезд с наибольшей отдачей.

Бардашов с нами работать не захотел, объяснил: «Времени нет». На самом деле большая часть его рабочего времени уходила на межведомственные распри. Это было видно сразу, на первом же оперативном совещании. Взаимные требования, претензии, обвинения. А для успешной работы любого коллектива, тем более такого, как многотысячный коллектив строителей и монтажников, нужна прежде всего дружба — дружба на всех «этажах».

Увидев, что первые три дня командировки пропали даром — мы не имели возможности не только Организовать что-либо путное, но даже встретиться с нужными нам людьми, — я поехал к первому секретарю Карагандинского обкома КПСС А. Т. Коркину.

Скажу откровенно, что в нашей группе на третий день бесполезного пребывания в Темиртау тоже появились свои скептики. Один из них задал мне вопрос: «Скажи, Владислав Пахомович, как это ты решился на такое рискованное дело? Ведь это и на самом деле пустая и бесполезная затея!» И я вспомнил: точно такие же слова я слышал в 1971 году, тоже от уважаемых людей, когда заключал свой первый договор на подряд.

С Александром Гавриловичем Коркиным у нас состоялся полезный, деловой разговор. Профессиональный строитель, когда-то бывший управляющий э же; трестом, он быстро понял суть идеи и буквально ею загорелся. К вечеру В. А. Кардашов пригласил нашу группу к себе в кабинет.

И началась большая и напряженная, работа с утра до 9—10 часов вечера, включая все субботы и воскресенья.

Виктор Алексеевич в конце концов так увлекся этой затеей, что в дальнейшем отдавал ей все свое рабочее время. Не разобрался он поначалу в идее возможно, от недостатка времени. Оно у него уходило в основном на бесконечные заседания и «оперативные» совещания.

Десятки начальников разных рангов, столь необходимых на производстве, по два, по три раза в день усаживались заседать. И это в предпусковой и особенно в пусковой период. Созывались на совещание все, независимо от того, есть ли в том необходимость или нет.

Заседания, совещания… И это, к сожалению, не только в Темиртау. Я порой думаю, что для некоторых руководителей это самый удобный и верный способ уйти от решения множества вопросов и проблем, ежечасно возникающих на строительных площадках.

Большой объем работы, который предстояло нам выполнить в Темиртау, потребовал создания при тресте рабочей группы во главе с главным инженером В. А. Бардашовым.

Разбирая за столом у Бардашова чертежи для разбивки и уточнения узлов, мы совершенно неожиданно «нашли» целый тоннель, проходящий через весь цех. Его, как выяснилось, не передали в работу ни одной строительной организации — все о нем забыли, и теперь мы открыли его, как Колумб Америку!

Спрашиваем:

— Как же это вы, братцы, цех сдаете, а тоннель забыли?

Бардашов смутился. Действительно, непростительная оплошность. Но после этого случая и он, и другие специалисты заработали более энергично.

Конечно, со сквозным подрядом нам бы не справиться, если бы не инициатива снизу — от бригадиров — и поддержка сверху — от Карагандинского обкома партии.

Командировка продолжалась почти месяц. Это была напряженная работа для всех. Большой труд выпал на долю руководителя группы Минмонтажспецстроя Виктора Ефимовича Олейниченко. Резуль таты превзошли все ожидания. 12 основных узлов, 130 бригад, около 3 тысяч человек были готовы к переводу на подряд. Ни одной бригады без договора — так решили сами рабочие.

И вот наконец пришел долгожданный день: бригадиры и руководители скрепили своими подписями все 130 договоров и один общий для всех — о содружестве.

Так впервые в стране на одной из труднейших и самых сложных строек черной металлургии заработал сквозной поточный подряд.

Через несколько часов, усталые, но с чувством хорошо исполненного долга, мы сидели в самолете, улетающем последним ночным рейсом в Москву.

А я вернулся в прошлое. Вспомнился мне 1972 год. Мурманск. Южная теплоцентраль. Четыре бригады, из них три монтажные — Костецкого, Щербакова и Полякова — и наша генподрядная, заключили первый в стране договор о содружестве и подрядные договоры со своими управлениями. Мы уже тогда, сами того не ведая, стояли у истоков сквозного поточного подряда. Я часто с глубоким и искренним уважением вспоминаю тех трех молодых и жизнерадостных бригадиров, которые сделали первый — и самый трудный — шаг к подрядному потоку.

Осенью 1981 года в Темиртау со всей страны съехались строители и монтажники на Всесоюзную школу — посмотреть на первый сквозной поточный подряд в действии.

Поучиться было чему. Такого еще в строительстве не бывало. Около 4 тысяч рабочих, 227 бригад, возводили на 46 узлах по подряду практически огромнейший завод. Благодаря подряду в два с половиной раза больше стали выполнять работ на строительстве цеха, несмотря на трудности с кадрами, документацией, поставками оборудования.

Особенно бросался в глаза порядок, который сразу заметил бы даже не специалист. Все узлы и объекты обрели хозяев.

А ведь в первой своей командировке, когда мы стали распределять работу по исполнителям, выяснилось: некоторые

руководители даже не представляли, где будут работать их бригады.

Подряд многое поставил на свои места, а главное — упорядочил технологию. Теперь уже не объемы и не «денежные» работы, а ввод цеха стал для всех бригад и организаций единственной целью.

На Всесоюзной школе мне задали вопрос: «Строили ли вы какие-либо прогнозы, предвидели ли успех, когда создавали укрупненные бригады?» — «Да», — твердо ответил я. Время подтвердило наши надежды. Укрупненные бригады показали, что они способны на большие дела.

Бригадный подряд, организованный в Темиртау, уникален. В нем как бы аккумулируется все лучшее, что годами копилось в передовых коллективах страны. Здесь сделано то, во что верил и о чем мечтал каждый строитель.

Помните притчу о вавилонской башне? Ее не смогли возвести потому, что люди заговорили на разных языках и перестали понимать друг друга. Ведь это — о типичной болезни многих строек: разные ведомства сошлись вместе, а говорят на разных языках. Один не понимает (а часто и не хочет понимать) того, о чем говорит другой.

На Казахстанской Магнитке всем участникам строительства удалось найти общий язык. Не скажу, чтобы полностью утихли страсти: слишком сильна была психологическая инерция равняться на свою — нет, не персону — бригаду свою. Еще недавно мы думали: как хорошо, человек перестал быть индивидуалистом, теперь преданность бригаде для него — закон жизни. Нет, этого мало! Надо, чтобы главным было дело — коллективный вклад в конечный общественный результат.

Я расстался с Темиртау в полной уверенности, что после успешного проведения Всесоюзной школы, на которой стройка была признана лучшей в отрасли по организации труда, дело придет к победному концу.

Так и получилось. 24 декабря 1982 года Центральный Комитет КПСС поздравил строителей, монтажников и металлургов Казахстанской Магнитки с большой трудовой победой — завершением строительства крупного комплекса по производству белой жести. Указом Президиума Верховного Совета СССР большая группа участников строительства цеха — около 200 человек — была награждена орденами и медалями.

После напряженной работы в Темиртау я снова почувствовал тяжесть в сердце, но старался не придавать этому значения.

В конце сентября по просьбе ЦК ВЛКСМ мы с В. Е. Олейниченко вылетели в Красноярский край на комсомольские

ударные строчки: на КАТЭК — Канско-Ачинский топливно-энергетический комплекс и строительство Красноярского экскаваторного завода.

И здесь я убедился: опыт Темиртау универсален, пригоден для любой стройки.

К вечеру мы прибыли поездом в столицу КАТЭКа — Шарыпово, древнее сибирское село. Деревянные дома, дым над крышами. По улицам, заросшим густой травой, бродят породистые коровы и бодливые козы, прямо посреди дороги бултыхаются в лужах утки. Нетронутый временем деревенский быт…

Но рядом со старинным селом уже растет новый город — три современных благоустроенных микрорайона. Школа с бассейном, кафе, аэропорт… Все как в любом новом городе. Палаток и бараков нет. Такое здесь правило: не строить времянок.

Но проблем на КАТЭКе хватает, и у слова «романтика» тут особый смысл — работа.

Задача, которую поставил перед нами крайком. комсомола, была относительно проста: перевести на поточный подряд хлебозавод. Дело в том, что многонациональная стройка привлекла к себе тысячичлю-дей со всех концов страны, и старая пекарня работала со страшной перегрузкой. А сдача хлебозавода все откладывалась. Требовались радикальные меры. И вот мы «привезли» из Темиртау сквозной поточный подряд.

Люди на КАТЭКе были грамотные — многие бригадиры с высшим и средним техническим образованием. Но с подрядом никто из них раньше дела не имел.

На заводе было пятнадцать бригад, да еще шестнадцатую хотели организовать.

Собрали мы бригадиров: «Как смотрите на то, чтобы сократить количество коллективов, сделать их крупными и, главное, ответственными за конечную продукцию?» Подумали парни немного и согласились.

И стали мы с Виктором Ефимовичом заниматься уже привычным делом. За три дня разработали схему, по которой организовывалось шесть крупных бригад. Все они получили конкретную цель, сроки, объемы работ. Рассчитали зарплату и премии. Создали совет бригадиров, группу инженерного обеспечения. Закрутилось!

А неделю спустя в Красноярске нам пришлось изрядно «попотеть» на строительстве завода тяжелых экскаваторов. Масштабы этого завода трудно себе представить, не увидев махину собственными глазами. Завод-город, каждый цех — завод.

Пусковой объект — цех нестандартизированного

оборудования — нам предстояло за несколько дней перевести на поточный подряд.

И снова началась та же работа. Нужно сказать, и в Шарыпово, и Красноярске бригадиры и инженеры с большим интересом наблюдали, как мы «обсчитывали» подряд: остатки работ… сроки выполнения… целевые задачи… Прямо на глазах некая абстракция превращалась в реальность, обрастала живой плотью: исполнители… взаимоувязка действий… ответственные…

И кругом — укрупнение бригад.

Спрашиваем:

— Сколько человек в бригаде?

— Двадцать.

— Нужно пятьдесят.

И никаких споров и возражений. За все время был единственный вопрос, и то задал его не бригадир, а прораб:

— Это что же, показательные бригады будут?

— Показательные бригады Хороши тогда, когда они по результатам показательные, а так — обыкновенные, — ответил я. — Мы их для работы, а не для выставки готовим.

Наша деятельность увлекла многих инженеров. Помню, наутро, после того как мы закончили расчеты и вечером разослали их по управлениям, пришел к нам невыспавшийся главный инженер СУ-90 «Красноярскалюминстроя» Виктор Дмитриевич Кириллов и расстелил на столе свою схему сквозного поточного подряда. Она была куда совершеннее нашей карагандинской.

Потом на встрече с инженерами и бригадирами я сказал: «У вас столько светлых умов! На вашей стройке все должно внедряться проще и быстрее!»

…Поздней осенью с берегов Енисея пришло радостное известие: первая очередь цеха-великана введена в эксплуатацию. Я обрадовался: есть и моя доля в этой победе сибиряков!

Но эта радостная весть застала меня в больнице.

Беспощадный диагноз: инфаркт…

Не верилось. Может, ошибка? Ведь столько дел впереди…

И прошел я, весь больничный путь: реанимация, палата для тяжёлых, палата реабилитации. А по том — подмосковная здравница; Семь долгих трудных месяцев боролся за жизнь.

В конце апреля была назначена врачебная комиссия. Она признала меня годным к легкой работе: без командировок, без дополнительных общественных нагрузок и без волнений. Главное — я вернулся в строй.

Когда наконец через много месяцев я открыл дверь своей квартиры, первым ко мне бросился Бим. Я убежден: все эти

долгие месяцы он ждал меня и верил, что я приду к нему. Дорогой мой, ласковый друг, я оправдал твое доверие!

Всей семьей мы вышли на берег Москвы-реки. Тихо, почти бесшумно плескались б берег волны, на деревьях распускались первые почки, у ног резвился Бим, и нежная весенняя трава колыхалась от ветра. Вот оно — счастье…

Я вышел на работу и… все началось сначала. Вновь командировки, дела подрядные, дискуссии, встречи на строительных площадках…

Жизнь продолжалась,

Призвание — бригадир

Мне хотелось бы поделиться некоторыми своими мыслями о бригадирской работе.

По моему глубокому убеждению, бригадир — это призвание.

Было время, после войны, когда руководители сами подбирали бригадиров по принципу: чтобы мужик был характером пожестче, держал бригаду в кулаке. От них и кличка известная пошла — «бугры». «Бугры» а общем неплохо тогда командовали, но их время прошло. Жесткость, грубость — не помощники в управлении коллективом.

Помню такой случай. Однажды, когда в бригаде были все условия для производительного труда, я пришел чем-то расстроенный и сорвал злость на рабочих. День пропал — бригада фактически не работала. Опомнился, наутро явился в добром настроении, — с улыбкой — совсем другое дело! После этой смены рабочие поочередно подходили и говорили: «Теперь понял, Пахомыч? Какое у тебя настроение — твое личное дело. Ты к нам по-человечески, и мы к тебе тоже».

Бригадирская должность выборная, и уважают люди бригадира не за должность, а за человеческие качества, опыт и знания.

Каков бригадир — такова и бригада. Это проверено жизнью.

Современный бригадир конечно же не похож на легендарных своих предшественников в поношенных солдатских гимнастерках. Ведь когда-то бригадиром мог быть человек, едва умевший читать. Сейчас почти каждый рабочий со средним образованием, а в бригадиры — как все чаще слышишь в последнее время — идут люди с дипломами инженеров.

Иными стали и бригады. Нынче они управляют сложнейшими механизмами, возводят крупные объекты и создают машины, которые раньше делали целые заводы. В цене теперь не физическая сила — технические знания.

Когда-то бригады были в основном в строительстве. Сегодня они заняли ведущие позиции в промышленности, на селе и на транспорте. Бригада стала основной ступенью нашего хозяйства, на которой сегодня замыкаются все проблемы экономики. Здесь нет преувеличения. Все поставленные задачи, пройдя через плановые и хозяйственные органы, осуществляются практически в коллективе, имя которому. — бригада.

Бригадир должен быть одновременно организатором, экономистом и воспитателем. И самое важное: быть личностью в высшем смысле этого слова. От требовательности,

принципиальности бригадира, его умения принимать ответственные решения зависит многое: нравственный микроклимат, производительность труда, завтрашний день трудового коллектива.

Руководить коллективом, где каждый личность, где в людях развито чувство собственного достоинства, не просто. Без чувства меры, без опыта очень легко потерять авторитет. С чего начинаются потери? С мелочей, когда человек считает, что ему больше, чем другим, положено и дозволено.

Бригадир должен обладать твердым характером, и если прав, то стоять на своем, но. только в тех случаях, когда этого требуют интересы государства, общего дела, а не какого-то ведомства. Особенно это относится к технологии строительства. Задача бригадира — не допускать нарушений технологии, не идти — ни на какие компромиссы. Кому интересно, например, дважды делать одну и ту же работу или выполнять ее вручную, когда есть механизмы? Надо помнить мудрую поговорку: «Дважды делает ленивый, дважды платит скупой».

Дипломированный бригадир — нужен ли он производству? Об этом много спорят в последние годы. Моё личное мнение: нужен. Но рабочие рукавицы пока еще никто с него не снимал. Он рабочий. И это прежде всего! Бригадир обязан делить с бригадой радости и горести, успехи и неудачи, получать, как и все члены бригады, заработную плату из общего «котла». Жить с бригадой одной жизнью и одними интересами — другого пути у него нет.

Широко известно понятие инженерной подготовки производства. Это проект, чертежи, сметы, расчеты потребности в механизмах и в людях. Все это заранее определяют специалисты, чтобы потом стройка или завод работали как хорошо налаженный механизм.

Но не так уж мало остается и на долю бригадира. Он отвечает за создание нормальных условий труда, за доставку рабочих на место работы, за организацию быта и отдыха людей — обеспечивает надежный «тыл».

Там, где вопрос касается интересов бригады, особенно бытовых условий, бригадир обязан быть непреклонным и требовательным. И хотя многое здесь сит не от него, а от хозяйственных и профсоюзных руководителей, бригадир не должен ждать у моря погоды, а действовать.

Был такой случай. Поехал я в Джамбул. На одном участке увидел: сидят люди под тентом, вид у них измученный, не работают. Спрашиваю: почему не работаете? Молча на солнце показывают. Печет оно, а воды нет! Ну какая тут работа? Бригадир плечами пожимает. Мол, что я могу? Жду вот, когда

привезут.

Бригадир уверен, что он — жертва, а на самом деле он — один из виновников этого безобразия.

Когда мы работали на Севере, нам давали передвижные вагончики. Но расположить бригаду я старался в капитальном помещении. Мы всегда начинали большую стройку с административно-бытового корпуса, чтобы к зиме бригада получила капитальное помещение, в котором смогла бы расположиться со всеми удобствами. С таким надежным тылом мы могли без проблем продолжать работу.

Это все входит в бригадирскую подготовку.

Посмотреть, какие дороги ведут к объекту, принять заранее котлован — это тоже его обязанности. А то ведь как бывает? Котлован кто-то принял, а бригада, вместо того чтобы возводить фундамент, докапывает котлован вручную, доделывает то, что по недисциплинированности не сделали предшественники, вооруженные экскаватором и бульдозером. В Ачинске я наблюдал такую картину. В огромном котловане две бригады бетонируют днище под резервуары. Спуск в котлован узкий, один-единственный. Одна машина забирается наверх, другая, груженная бетоном, опускается. Третья ждет наверху, на ней громоздится арматура. Возник затор. Крик, скандал. Все кричат что есть мочи, а работа стоит.

Спрашиваю у бригадиров, как же вы зашли в этот котлован, когда он не годится для работы? Ведь положено заранее устроить въезд и выезд.

— А мы котлован не принимали! — был ответ.

Как же так? Прийти и начать работу там, где работать невозможно, — какой в этом смысл? Надо было сначала добиться, чтобы те, кому положено, довели котлован до полной готовности. Бригадир или его заместитель обязаны этот самый котлован принять по всей форме, настоять на его завершении. Это также входит в бригадирскую подготовку.

…Мы еще строили мельницу в Мурманске, готовили ее к сдаче. А мой заместитель Борисов вместе с тремя членами бригады поехал на место будущей стройки. Она не значилась в планах текущего года. Начинать ее — не ранее января, следующего года. Но почему я отрывал от работы четырех членов бригады? Прежде чем строить, нужно подготовить бытовые помещения для рабочих, подъездные пути, принять котлован, подвести электроэнергию. Все это делал Борисов со своими людьми, хотя деньги; за эту работу мы могли получить только в следующем году. И всё-таки это решение более приемлемое для бригады, чем потом ползимы возиться с этой работой, утопая в

снежных сугробах.

Мы старались изучить проекты всех сооружений еще до начала строительства. И знакомились не только с проектами. Еще задолго до первого колышка отправляли в командировку — туда, где строились подобные объекты, — прораба Ю. А. Кочарыгина и моего заместителя Б. Борисова.

И всякий раз они приезжали не с пустыми руками.

В Пензе на строительстве мясокомбината наши посланцы приметили такую особенность. Там заканчивали монтаж главного корпуса из новой серии железобетонных конструкций, требующей при монтаже минимальных допусков. Колонны нижнего этажа были установлены с небольшим отклонением от вертикали. Чтобы исправить дело, строители обрубали плиты перекрытия на всех этажах. У себя, вооружившись геодезическим инструментом, мы точно установили нижние колонны. Все пошло как по маслу.

Это тоже бригадирская подготовка.

Настоящая подрядная бригада — это, как правило, крупный коллектив в 40–70 и более человек, владеющих всеми необходимыми профессиями. Люди здесь и сами относятся к делу с чувством высокой ответственности, и требуют этого от других, в том числе и от руководителей.

Но вот что любопытно: изучаем мы опыт крупных комплексных бригад, а работаем пока еще, как правило, мелкими.

Подрядной бригаде нужна и крупная работа, и большая перспектива.

Приезжаю как-то на Саяно-Шушенскую ГЭС. Вдруг слышу от руководителей: «У нас подряд не пойдет: видите, какая грандиозная работа! Где мы найдем бригадира на такие дела?»

Вот это уж чистая неправда: один бригадир В. Поздняков, Герой Социалистического Труда, чего стоил!

И такие бригадиры есть на любой стройке.

Откуда же появляются умелые бригадиры?

Главный университет — сама бригада.

Когда-то в Заполярном мы из своей бригады выдвинули на должность бригадира в новом коллективе коммуниста Михаила Гуню. Вместе с ним отпустили 12 опытных рабочих, чтобы легче было поначалу молодому бригадиру. А теперь у Михаила три ордена Ленина. Он Герой Социалистического Труда. Высокими наградами отмечен труд и других бригадиров, вышедших из нашего коллектива: Виктора Гуцало, Николая Иванова, Бориса Борисова и других. А всего стали бригадирами 15 бывших наших рабочих.

Я убежден, что каждый бригадир с призванием и опытом может подготовить трёх-четырёх руководителей рабочих

коллективов.

Но есть грех у старых бригадиров — из опасения остаться без опытных помощников «передерживать» в бригаде талантливую молодежь в звеньевых или замах.

Нельзя закрывать молодым дорогу. Конечно, нелегко расставаться с людьми, в которых вложил душу, которые стали твоей надежной опорой, без которых нелегкая бригадирская ноша станет намного тяжелее.

Помню, как-то вечером после работы зашел ко мне Виктор Гуцало. Это было в том самом памятном году, когда по решению нашей бригады оба моих заместителя — он и Владимир Герасимов — ушли бригадирами в новые коллективы. Сели мы с Виктором вдвоем в прорабской. Он меня и спрашивает.

— Что, трудно тебе без нас с Володей, Пахомыч?

— Да, Витя, трудно.

— Я вижу. Тяжко тебе.

— Да, Витя, тяжко.

Конечно, с уходом этих ребят я лично много потерял, но зато много выиграли и производство и рабочие в новых бригадах, получив двух таких опытных, талантливых бригадиров.

Но бригадиров в стране сотни тысяч — нереально требовать от каждого особого таланта. Таланту научить невозможно. Но можно научить профессионально делать свое дело, дать необходимые знания экономики, психологии, педагогики. Сегодня такой единой для всех подготовки нет. Каждый бригадир приобретает опыт и знания самостоятельно. Некоторым это удается за счет природных данных. Но век самоучек проходит. Надо учебу бригадиров поставить на научную основу, и при этом готовить не просто профессионалов, а и общественных деятелей, способных постоять за новое дело,

О науке, практике и здравом смысле

Бригадный подряд вызвал много споров, порой ожесточенных. Сталкивались интересы не только отдельных лиц и коллективов, но и организаций и ведомств.

На хозяйственном фронте продолжается революция, и конфликты здесь неизбежны. Старое трудно и неохотно уступает дорогу новому. Вообще, когда человек вступает в борьбу за новое, нельзя рассчитывать на спокойную жизнь.

Остерегаться надо не обнажения противоречий, а их затушевывания, искусственно создаваемого единогласия.

Естественное течение жизни немыслимо без противоречий. Нужны принципиальность и смелость, чтобы вовремя их обнаружить, нужны ум и талант, знания и опыт, чтобы любое острое столкновение интересов ввести в правильное русло.

В последние годы мне часто приходится встречаться с рабочими, инженерами, бригадирами на строительных площадках, на промышленных предприятиях и даже в селе. Был участником многих «деловых клубов», «круглых столов», созванных по инициативе. наших крупнейших ученых и специалистов в области экономики, организации труда и управления производством, выступал в академиях и институтах, в редакциях газет и журналов.

И везде мне, как строителю, задавали один и тот же вопрос: чем, по моему мнению, объясняются недостатки в капитальном строительстве — медленный рост производительности труда, неудовлетворительное качество работ, большой объем незавершенного строительства? И что нужно сделать, чтобы избавиться от них раз и навсегда?

Существует такое расхожее суждение, что виной всему три главные причины: не хватает материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Насколько это суждение соответствует истине?

Рассмотрим, казалось бы, наиболее убедительную причину — плохое материально-техническое обеспечение строек.

Треть национального дохода страны уходит на капитальное строительство. Государство не жалеет на него денег.

Спрашивается: что же, у нас и в самом деле не хватает материалов, чтобы обеспечить плановые стройки?

Снабжение действительно идет с перебоями. Но материалов, чтобы обеспечить плановые стройки, у нас много. Нередко под ногами валяются. Вот такой парадокс: много и в то же время не хватает.

Я в командировке, иду по Череповцу. Вдоль дороги стоят десятки заброшенных «коробок» зданий. На крыше одного выросла береза. Это же бетон, цемент, арматура — те самые материалы, которых, как мы жалуемся, у нас сегодня не хватает. В центре Череповца мальчишки у забора удят рыбу. Что за новоявленное озеро такое? Подхожу поближе — под слоем воды огромнейший фундамент. Сколько ему лет — мальчишки не знают, он старше их.

Начато и брошено. И если бы это было в одном Череповце!

Много цемента, металла находится и на «хранении» на заводских складах и строительных площадках в виде готовой, но уже никому не нужной продукции.

Уйти от этого не просто. Ведь главный показатель выполнения плана на заводе — «вал». Заработная плата тоже от «вала». Вот и стараются заводы делать наиболее материалоёмкие, «денежные» железобетонные конструкции. Такой парадокс: государственному предприятию — заводу — выгодно одно, а государству — другое.

На балансе многих строительных; организаций большие сверхнормативные остатки или «запасы» материалов, в целом по стране — на миллиарды рублей. Это и есть те самые трубы, цемент, металл и многое другое, чего так и не дождались рабочие в бригадах.

Как же можно после этого говорить, что у нас не хватает материалов!

Вот так мы часто и хозяйствуем. А было когда-то иначе. Было!

Вспоминаю, как еще подростком, работая на стройке, понес я на «козе» кирпичи на верхний этаж. Старичок мастер пересчитал их и говорит: «Тебе, парень, положили внизу норму, а ты ее не донес. Где один кирпич? Ищи!» Долго я этот оброненный кирпич искал, и нашел, и принес мастеру. Урок на всю жизнь… А пройдите сейчас по стройке: эти самые кирпичи, битые и целые, валяются, доски брошены, нет-нет да и встретятся кучи застывшего бетона, раствора или асфальта. Страна, мол, у нас богатая. Всего много. Разучились считать.

Когда-то практики — прорабы из старых десятников даже гвозди выдавали по счету: нужно двадцать гвоздей — возьми двадцать и больше не приходи. Они умели каждую дощечку экономить, учили добросовестно хозяйствовать и рабочих и бригадиров. Сейчас на смену им пришла молодежь, окончившая техникумы и вузы. Конкретной экономикой они мало интересуются, не приучены, не умеют или не хотят рассчитывать, сколько досок, сколько гвоздей и чего другого надо. И потому все

дается широко, с размахом: если гвоздей — то ящик, если краски — то бочку. У меня в бригаде в Бокситогорске сидели два деда: один гвозди из старых досок выдергивал, другой эти гвозди и доски в порядок приводил. Все это сдавалось прорабу, и рабочие получали определенную доплату. Рассказал об этом одному современному руководителю, он иронически усмехнулся: «Выгоднее новые гвозди сделать». Интересно только, кому выгоднее?

В пятидесятые годы был у нас управляющий трестом А. Д. Чернов. Каждый свой день он начинал на стройке, в рабочих коллективах. Это заменяло ему долгие и часто бесплодные оперативки. Обстановку Чернов знал досконально, вникал во все детали. До сих пор помню, какой скандал закатил он мне за пару лопат бетона, оставшегося на земле, и как долго потом склонял мою фамилию за бесхозяйственность. Уже будучи начальником главка, Чернов своему стилю не изменил: приезжал в бригады, интересовался предложениями рабочих и никому спуску не давал за бесхозяйственность.

Таких руководителей рабочие всегда ценили. А сколько вреда наносит внеплановое строительство?

Захотелось местным властям построить какой-нибудь внеплановый объект, допустим административное здание, шикарное, как дворец, чтобы у гостей из других городов вызывать удивление и зависть, и строят. И проходят такие стройки, как правило, в первую очередь. Для них находятся и люди, и материалы, и деньги, которые, конечно, забирают с объектов, значащихся в государственных планах как самые важные, первоочередные.

О нехватке трудовых ресурсов можно сказать то же, что и о нехватке материалов. Людей не хватает, и в то же время на стройках лишние люди. Опять парадокс!

Во время одной из командировок к нам с Шупа-Дубровой обратился с просьбой знакомый начальник управления: помочь навести в его организации такой же порядок, какой был у нас в Мурманске. Мы со специалистами СМУ разделили — с учетом разницы в структуре работ и условиях труда — весь их годовой план и фонд заработной платы на четыре части — четырем участкам.

После этого стали распределять людей по четырем укрупненным бригадам. И управление оказалось перед неожиданным фактом: почти 200 лишних работников!

Когда об этом доложили начальнику управления, он сказал мне с глазу на глаз: «Прошу тебя, никому об этих расчетах не рассказывай. Пусть у нас все будет как прежде. Лишиться 200

человек — значит остаться без фонда зарплаты. Мне это невыгодно».

Он хорошо знал, как планируется у нас заработная плата. В любом тресте ее еще делят не по труду, а прежде всего по принципу: больше людей — больше денег.

Значительные резервы трудовых ресурсов скрываются в плохой организации труда.

Теперь о недостатке денег для финансирования строек. Если прекратить распыление народных средств, трудовых и материальных ресурсов по многочисленным и тем более — внеплановым стройкам, заняться всерьез организацией труда, то и денег хватит, так же как и материалов и людей.

Практикуемое сегодня «сверху» планирование ресурсов на абстрактную единицу — миллион рублей строительно-монтажных работ, — как мне кажется, не поощряет людей и не пробуждает в них хозяйских качеств.

Больше миллионов в плане — больше фонд зарплаты, больше материалов.

Отсюда хитроумные ходы руководителей — от государства взять побольше, а отдать поменьше. Они известны всем. Да вот беда — смирились и с этим положением! А тут еще нередко вдобавок ко всему многолетняя дружба! Не та, о которой еще в древности говорили: «Платон мне друг, но истина дороже!»

У части руководителей стало чуть ли не нормой любое проявление бесхозяйственности выдавать за проблему. Не приходит вовремя автобус — «проблема городского транспорта», сгубили овощи — «проблема хранения и перевозок», нет в магазинах обычных товаров первой необходимости — «проблема дефицита».

Но подлинных проблем и без этого хватает, и не надо к ним причислять обычное головотяпство, аморальность и просто отсутствие у иных руководителей профессиональных и деловых качеств.

Умения по-хозяйски распорядиться народным богатством — вот чего действительно пока еще не у всех хватает.

Сейчас, когда производственные процессы резко усложнились — строительные площадки превратились в монтажные, а в сооружении объектов промышленности участвуют десятки мощных организаций, — любое запоздалое или неверное решение очень дорого обходится государству. И во избежание ошибок руководителям необходимо больше и чаще советоваться с опытными рабочими, основательно подружиться с экономической наукой. Ведь если мы наладим, как и положено, экономическую работу во всех звеньях на научной основе, то и вопросы

материальных, трудовых и финансовых ресурсов будут решаться гораздо успешнее.

Особенно высокие требования предъявляет к руководителям бригадный подряд. Но какой может быть разговор о подряде там, где руководители до сих пор не знают его сути, техники применения, не верят в его целесообразность? Подряд — дело неравнодушных людей. Он получается, если эту работу возглавляют люди страстные, с горячим сердцем. Такие есть в каждой организации, и надо смело выдвигать их к руководству коллективами.

Большая ответственность лежит и на трудовых коллективах.

Трудовые коллективы должны стать настоящими хозяевами на стройке, а бригадный подряд с полноправным участием в нем инженерно-технических работников — одной из ведущих форм организации труда.

Подряд — это действие, а не ожидание лучших времен и идеального порядка на стройке. Порядок — следствие подряда, а не наоборот. Непонимание этого тормозит распространение прогрессивного метода. Все что-то мешает подряду: или он не ко времени, — то рано, то поздно; или условия не те; или материалов не хватает (самый распространенный довод).

А я уверен в другом: надо безотлагательно поднимать рабочих и инженеров на подряд. Он резко изменит обстановку на стройках, да и в других отраслях народного хозяйства. И заниматься подрядом должны в организациях, на предприятиях прежде всего первые руководители.

Подрядному коллективу оказывается выгодным как раз то, что выгодно государству, всем нам. Здесь слияние государственных, коллективных и личных интересов обеспечивается не просто призывами и воспитательными мероприятиями, а самими объективными условиями, в которые коллектив ставит сам себя, как говорится, добровольно, от чистого сердца. Вот в чем суть!

В 1982 году был создан Всесоюзный совет бригадиров в строительстве. Я избран его председателем.

Наша задача — распространение передового опыта, привлечение рабочих к управлению производством.

Рабочий, бригадир, инженер должны знать, что в Совет они могут обратиться с любой идеей. Думаю, что со временем к нам присоединятся бригадиры и специалисты заводов и фабрик, колхозов и совхозов. Опыт строителей, издавна работавших артельно, будет полезен в любой отрасли.

Действительно, у всех у нас одно общее дело — строительство коммунистического общества, проблемы у всех

одни: коллектив и личность, руководитель и подчиненные, труд и оплата, ценности истинные и мнимые.

Эти проблемы ставит перед всеми нами и показывает общий путь их решения сама жизнь, практика, реальная действительность. А точка зрения жизни, практики, писал В. И. Ленин, должна быть первой и основной точкой зрения теории познания.

Вместо послесловия

Оглядываясь на прожитые годы и вспоминая, что, же в жизни было интересного, я прихожу, к выводу.

что только тогда и было интересно, когда трудно. Продал материал для дома, отказался от должностей; которые, обеспечивали безбедное существование, и уехал в неизвестное, купив билет до первой станции. Что искать уехал? Себя. Все это оказалось совсем непросто.

И теперь я порой думаю: а не обкрадываем ли мы наших детей, оберегая их от трудностей? Что же, скажут, искусственно трудности создавать? Нет, конечно. Но мы жили трудно, даже в ту пору, когда вокруг было спокойно. Трудились, боролись за новое дело и в этом видели главный смысл жизни…

Большой, трудный путь прошла со мной жена Лина Александровна — спутница жизни с первых послевоенных лет, когда, совсем еще юной, решительно, без колебаний, уложив немудреное наше имущество в мой солдатский вещевой мешок, ушла она со мной в новую жизнь.

Многие годы на Севере, особенно в долгую полярную ночь, когда за окном бушевала пурга, стоило мне закрыть глаза и под протяжный, заунывный вой ветра мысленно перенестись в этот город, как вставала в памяти всегда одна и та же картина: палящее южное солнце, раскаленный желтый песок и голубая, всегда праздничная Волга…

Я люблю жизнь. Радуюсь солнцу, птицам, зеленым дубравам, красоте юности и беззаботности детства. Люблю театр, кино, цирк. Добрую, умную беседу. Верных друзей. И книги.

Однажды мне позвонили из журнала «Книжное обозрение» и попросили дать интервью для рубрики «Книга в моей судьбе». Я всерьез задумался.

Действительно, живешь, работаешь, учишься, а книга всегда рядом. Порой это и не осознаешь сразу. Только позже сказывается: след от настоящей книги как от встреч с настоящими людьми.

Ведь чем нам дорог Павел Корчагин? Тем, что он не выдуман, что жизнь его реальная, и своим подвигом он учил и будет учить еще многие и многие поколения молодых людей не сдаваться, бороться, побеждать.

Книга вошла в мою жизнь в раннем детстве. К чтению пристрастил меня отец. Порой лишней копейки на самое необходимое не хватало, а книги он покупал.

Помню отцовские бессонные ночи над книгами, помню, как,

проснувшись, я подсаживался к нему, он не прогонял, а был рад и все повторял: «Учиться, сын надо, обязательно учиться».

Есть книги, к которым возвращаешься всю жизнь. Для меня это прежде всего русская и советская классика.

Из зарубежных писателей любимый — Джек Лондон. В свое время, в пору юности, герои Лондона, храбрые до безрассудства, овладели моим воображением. Но с годами, пройдя большой и суровый путь, я усвоил, что романтика Белого Безмолвия только потом становится романтикой, когда все уже позади. И нужно много в себе преодолеть, как Смок Беллыо, чтобы добиться своего, стать сильным и несгибаемым. И еще очень важное понял я: что в том обществе, в котором Смок Беллью жил и боролся за свое место под солнцем, он был героем-одиночкой, жаждущим достичь цели ради себя одного. И это определяло все.

Я же вырос в обществе, где действует самый благородный закон в жизни: «Один — за всех, все — за одного».

Потому мы и были неразделимы — я и бригада, и успехи наши — не улыбка фортуны, а закономерность. Мы сроднились с суровой, но прекрасной природой Заполярья, привыкли к короткому лету, к долгой и лютой зиме…

Позади трудная рабочая жизнь. А ведь я мог бы построить ее значительно легче. Немало было соблазнов на пути.

Но я выбрал иной путь и предпочел такое дело в жизни, которое в послевоенные годы считалось самым важным и самым нужным людям — строить. Ведь половина страны еще лежала в развалинах.

Хочу, чтобы эту книгу взял в руки тот, кто сам ищет ответа на непростые вопросы жизни, у кого еще все впереди.

Немало тяжких и горьких испытаний выпало на долю нашего поколения. Как и большинство моих сверстников, я устоял, выдержал, не сломился.

С великой любовью и благодарностью вспоминаю своих отца и мать. Удивительную стойкость и мужество в жизни проявили они. И если мой сын сумеет передать своим детям те же качества, то, может, и внуки мои пойдут по тому же пути.

Перед моими глазами стоят те, с кем я прожил труднейшие годы моей жизни, мои товарищи: строители, рабочие нашей бригады, инженеры, мастера Я стал Героем Социалистического Труда, лауреатом Государственной премии СССР и премии Совета Министров СССР, заслуженным строителем РСФСР. Меня избирали делегатом съездов партии, профсоюзов СССР, почетным делегатом съезда ВЛКСМ.

От всего сердца скажу: меня поднимали мои товарищи, и прежде всего рабочие нашей бригады. Только в коллективе

формируется личность.

Стараясь направить общую нашу работу, обладая, пожалуй, организаторскими способностями, какими-то педагогическими наклонностями, я сумел лишь объединить людей одной целью. А достигли ее они! И все, что построено, все наши объекты — дело рук рабочих. Да и награды, которые я получил, — это награды тем рабочим, с которыми вместе трудился.

Многие годы я просыпался ночью и записывал в блокнот мысли, приходившие во сне. Когда приезжал на стройку и доставал блокнот, ребята улыбались и, обращаясь к тому, у кого не клеилось дело, говорили: «Ты что ночью делал, спал, наверное? А надо было думать».

Они любили меня, эти остряки. Так же, как любил их и я. И это, наверное, самое большое счастье. Вместе мы все время что-то придумывали, изобретали, вместе шли по тяжкому пути познания.

Впереди у меня — новая работа, новые встречи. Надо многое осмыслить, обдумать, осознать заново. И лучшее, самое ценное из достигнутого передать молодым.

1986 г.